

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ - TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Redefinice systémů výběru a adaptace zaměstnanců ve vybrané organizaci
Redefining the Systems of Employee Selection and Adaptation in a Chosen Organization

Student: Bc. Adéla Gregorová
Vedoucí diplomové práce: Ing. Andrea Čopíková, Ph.D.

Ostrava 2016

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Adéla Gregorová**

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208T037 Management

Téma: **Redefinice systémů výběru a adaptace zaměstnanců ve vybrané
organizaci**
**Redefining the Systems of Employee Selection and Adaptation in a
Chosen Organization**

Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Metodika a metody zpracování diplomové práce
 3. Teoretická východiska výběru a adaptace zaměstnanců
 4. Charakteristika organizace
 5. Popis a analýza systémů výběru a adaptace zaměstnanců ve vybrané organizaci
 6. Návrhy a doporučení
 7. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
BLÁHA, Jiří et al. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0374-0.
STEWART, L. Greg and Kenneth G. BROWN. *Human Resource Management*. 2nd ed. Chichester: Wiley, 2011. ISBN 978-04-705-3049-8.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Andrea Čopíková, Ph.D.**

Datum zadání: 20.11.2015

Datum odevzdání: 22.04.2016



doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlášení

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci, včetně Příloh č. 2, 3, 4, 6 a 7 vypracovala samostatně. Veškeré použité zdroje jsem uvedla v seznamu použité literatury. Přílohy č. 1 a 5 mi byly poskytnuty personální ředitelkou vybrané společnosti.

V Ostravě dne 22. 4. 2016.

.....

Bc. Adéla Gregorová

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala své vedoucí diplomové práce Ing. Andree Čopíkové, Ph.D. za její cenné rady, odbornou pomoc, věcné připomínky a čas, který mi při zpracování práce věnovala. Také bych chtěla poděkovat paní Ing. Haně Kožuchové, ředitelce personálního úseku společnosti VIADRUS, a. s., za veškeré poskytnuté informace a její čas a ochotu spolupracovat.

OBSAH

1	ÚVOD.....	5
2	METODIKA A METODY ZPRACOVÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE	7
2.1	Metodika zpracování.....	7
2.2	Metody zpracování	7
3	TEORETICKÁ VÝCHODISKA VÝBĚRU A ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ.....	9
3.1	Řízení lidských zdrojů.....	9
3.1.1	Definice řízení lidských zdrojů	10
3.1.2	Cíle řízení lidských zdrojů	10
3.1.3	Současný koncept řízení lidských zdrojů	10
3.2	Zabezpečování lidských zdrojů v organizaci	11
3.3	Plánování lidských zdrojů.....	12
3.3.1	Důvody plánování lidských zdrojů	12
3.3.2	Proces plánování lidských zdrojů.....	13
3.4	Vytváření a analýza pracovních míst.....	15
3.4.1	Pracovní místo a pracovní úkoly	15
3.4.2	Vytváření pracovních míst	15
3.4.3	Analýza pracovních míst	16
3.5	Získávání zaměstnanců	17
3.5.1	Proces získávání zaměstnanců	17
3.5.2	Zdroje získávání zaměstnanců	18
3.5.3	Metody a formy získávání zaměstnanců	19
3.5.4	Úloha personálního útvaru a vedoucích pracovníků při získávání zaměstnanců.....	22
3.6	Výběr zaměstnanců	23
3.6.1	Proces výběru zaměstnanců.....	24
3.6.2	Metody výběru zaměstnanců.....	26
3.6.3	Reliabilita a predikční validita metod výběru zaměstnanců.....	31
3.6.4	Zásady výběru zaměstnanců.....	33
3.6.5	Úloha vedoucích pracovníků a personálního útvaru při výběru zaměstnanců... ..	33
3.7	Hodnocení úspěšnosti procesů získávání a výběru zaměstnanců.....	34
3.7.1	Náklady na získávání a výběr zaměstnanců	34
3.8	Adaptace zaměstnanců v organizaci	35
3.8.1	Fáze procesu adaptace	36

3.8.2	Formy adaptace a adaptační programy.....	36
3.8.3	Metody adaptace	37
3.8.4	Oblasti adaptace a adaptační balíčky	38
3.8.5	Individuální plány adaptace zaměstnanců	38
3.8.6	Úloha vedoucích pracovníků a personálního útvaru v rámci adaptace zaměstnanců	40
4	CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE	41
4.1	Představení společnosti	41
4.2	Zaměstnanci společnosti.....	42
4.3	Personální úsek společnosti.....	43
5	POPIS A ANALÝZA SYSTÉMŮ VÝBĚRU A ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉ ORGANIZACI.....	44
5.1	Plánování lidských zdrojů.....	44
5.2	Popisy a specifikace pracovních míst.....	44
5.3	Získávání zaměstnanců	45
5.3.1	Zdroje a metody získávání zaměstnanců.....	46
5.4	Výběr zaměstnanců	47
5.4.1	Proces výběru zaměstnanců.....	47
5.4.2	Metody výběru zaměstnanců.....	50
5.5	Hodnocení procesu získávání a výběru zaměstnanců	52
5.6	Adaptace zaměstnanců	52
5.6.1	Proces adaptace THP zaměstnanců	53
5.6.2	Metody adaptace	55
5.7	Dotazníkové šetření	55
5.8	Vyhodnocení dotazníkového šetření	56
5.8.1	Shrnutí výsledků dotazníkového šetření	73
6	NÁVRHY A DOPORUČENÍ.....	75
7	ZÁVĚR.....	79
	Seznam použité literatury.....	81
	Seznam zkratk.....	83
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
	Seznam příloh	
	Přílohy	

1 ÚVOD

Již není pochyb o tom, že úspěch všech organizací závisí ve značné míře na zaměstnancích a jejich řízení. Jsou to právě oni a jejich znalosti, schopnosti, dovednosti a ochota pracovat na společném cíli, co ovlivňuje to, zda organizace uspěje a zda vůbec přežije v dnešních, silně konkurenčních tržních podmínkách. Z tohoto důvodu je velmi důležité, aby organizace disponovaly kvalitními zaměstnanci s těmi nejlepšími předpoklady k vykonávání dané práce.

Rovněž je důležité si uvědomit, že se nejedná pouze o to, nalézt lidi s veškerými potřebnými schopnostmi, znalostmi, dovednostmi, zkušenostmi a osobnostními charakteristikami, ale také nalézt takové pracovní úkoly, které budou optimálně využívat jejich pracovní schopnosti, pozitivně ovlivňovat jejich pracovní výkony a v neposlední řadě poskytovat uspokojení z vykonávané práce.

Vybrat vhodné a loajální zaměstnance, kteří budou pro organizaci přínosem, budou zajišťovat její prosperitu a konkurenceschopnost, vyžaduje dobře a kvalitně propracované systémy výběru zaměstnanců, neboť personalisté a ostatní osoby provádějící výběr zaměstnanců nemají nikdy stoprocentní jistotu, že vybraní uchazeči jsou ti nejlepší a nejvhodnější. K tomu, aby byla v organizaci vytvořena co nejlepší personální koncepce je zapotřebí stanovit jisté požadavky, pravidla a zásady získávání, udržení a rozvíjení zaměstnanců.

Stejně jako výběr zaměstnanců je velmi důležitá taktéž jejich adaptace. Je nutné, aby vedoucí pracovníci pochopili, že adaptační proces nového zaměstnance je nedílnou součástí personální politiky, aby se seznámili s jednotlivými kroky tohoto procesu a byli schopni je uplatňovat v organizační praxi tak, aby nově přijatí zaměstnanci byli co nejdříve připraveni podávat očekávané pracovní výkony a orientovat se v nových pracovních podmínkách a prostředí. Úspěšně provedená adaptace tak snižuje další výdaje organizace na obsazování volných pracovních míst.

Cílem této diplomové práce je na základě analýzy současných systémů výběru a adaptace zaměstnanců ve společnosti VIADRUS, a. s. odhalit případné nedostatky těchto systémů a vypracovat návrhy a doporučení k jejich zdokonalení a zlepšení.

Diplomová práce je rozdělena na dvě části - teoreticko-metodickou část obsahující dvě kapitoly a aplikačně-ověřovací část obsahující tři kapitoly.

Ve druhé kapitole teoreticko-metodické části je objasněna metodika zpracování práce a charakteristika jednotlivých metod, které budou při zpracování použity. Ve třetí kapitole této části jsou pak vymezena teoretická východiska systémů výběru a adaptace zaměstnanců, a to na základě poznatků získaných studiem české a zahraniční odborné literatury. V této kapitole najdeme také popisy procesů předcházejících výběru a adaptaci zaměstnanců, kterými jsou plánování lidských zdrojů, vytváření a analýza pracovních míst a získávání zaměstnanců.

Čtvrtá kapitola aplikačně-ověřovací části diplomové práce je zaměřena na představení vybrané společnosti - VIADRUS, a. s. a její základní charakteristiky, a pátá kapitola se věnuje popisu a analýze současných systémů výběru a adaptace zaměstnanců v dané společnosti. Veškeré informace potřebné pro zpracování této části budou zjišťovány prostřednictvím interních materiálů společnosti, polostrukturovaného rozhovoru s ředitelkou personálního úseku společnosti a dotazníkového šetření. V poslední kapitole aplikačně-ověřovací části budou vytvořeny návrhy a doporučení ke zdokonalení a zlepšení současných systémů výběru a adaptace zaměstnanců v této společnosti.

2 METODIKA A METODY ZPRACOVÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Cílem této kapitoly je objasnění metodiky zpracování diplomové práce a následná charakteristika jednotlivých metod, které budou při zpracování využity.

2.1 Metodika zpracování

Prvním krokem bude zpracování teoretických východisek výběru a adaptace zaměstnanců, a to na základě poznatků získaných studiem české a zahraniční odborné literatury zabývající se touto problematikou.

Druhým krokem bude zpracování charakteristiky vybrané organizace. Informace budou čerpány zejména z oficiálních webových stránek společnosti a interních materiálů společnosti.

Třetím krokem bude popsání a analyzování systémů výběru a adaptace zaměstnanců v dané společnosti. Zde budou potřebné informace zjišťovány prostřednictvím interních materiálů společnosti, polostrukturovaného rozhovoru s personální ředitelkou a v neposlední řadě bude provedeno dotazníkové šetření.

Čtvrtým, tedy posledním krokem, bude provedení vyhodnocení získaných dat a jejich následné interpretování. Získaná data budou podkladem pro vytvoření návrhů a doporučení ke zdokonalení a zlepšení stávajících systémů výběru a adaptace dané organizace.

2.2 Metody zpracování

Při zpracování této diplomové práce budou použity metody logické a empirické. Logické metody budou aplikovány jak v teoreticko-metodické části práce, tak v aplikačně-ověřovací části. Bude se jednat o metodu analýzy, syntézy, dedukce, indukce a komparace.

- **Analýza** - jedná se o dekompozici celku na dílčí části. Cílem je určit podstatné vlastnosti těchto částí, poznat jejich zákonitosti a podstatu.
- **Syntéza** - protiklad analýzy. Představuje spojení jednotlivých částí v jeden celek.
- **Dedukce** - myšlenkový proces, v němž jsou z obecnějších pojmů vyvozovány konkrétnější závěry a stanoviska.

- **Indukce** - je opakem dedukce a znamená tedy vyvozování obecnějších závěrů z poznání jedinečných jevů.
- **Komparace** - srovnání dvou a více jevů mezi sebou, hledání spojitostí či rozdílů.

Empirické metody budou aplikovány pouze v aplikačně-ověřovací části. Bude proveden **rozhovor s ředitelkou personálního úseku** dané společnosti, který bude mít formu polostrukturovaného rozhovoru. To znamená, otázky budou předem připraveny a v případě potřeby budou v průběhu rozhovoru položeny doplňující otázky. Další empirickou metodou bude **dotazníkové šetření**, jehož prostřednictvím bude zjišťována kvalitativní úroveň procesů výběru a adaptace zaměstnanců a s ní spojená spokojenost zaměstnanců. Dotazník bude anonymní a bude elektronicky rozeslán všem THP zaměstnancům, kteří v minulých pěti letech prošli výběrovým a adaptačním procesem. Dotazník o celkovém počtu 31 otázek bude rozčleněn do čtyř částí. V první část dotazníku bude uvedeno téma dotazování, jeho účel a způsob vyplňování. Druhá část bude zaměřena na procesy získávání a výběru zaměstnanců, třetí část na adaptační proces zaměstnanců a čtvrtou část budou tvořit identifikační otázky. Získaná data budou následně vyhodnocena a zpracována do příslušných grafů a kontingenčních tabulek pomocí programu MS Excel, a na jejich základě budou v závěru práce vytvořeny návrhy a doporučení, jak tyto procesy zdokonalit a zlepšit.

3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA VÝBĚRU A ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ

Obsahem této kapitoly je vymezení teoretických východisek systémů výběru a adaptace zaměstnanců. Jelikož tyto systémy spadají do oblasti řízení lidských zdrojů, je zde nejprve objasněna podstata této koncepce řízení. Dále pak následuje popis procesu zabezpečování lidských zdrojů, tzn. vytváření a analýza pracovních míst, plánování lidských zdrojů, získávání zaměstnanců, výběr zaměstnanců a adaptace zaměstnanců.

3.1 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů zahrnuje veškeré činnosti, které se týkají zaměstnávání a řízení lidí v organizaci. Jedná se tedy o strategické řízení lidských zdrojů, řízení lidského kapitálu a znalostí, rozvoj organizace, společenskou odpovědnost organizace, plánování lidských zdrojů, získávání a výběr zaměstnanců, řízení talentů, řízení pracovního výkonu, odměňování, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců a v neposlední řadě také o poskytování služeb zaměstnancům a jejich péči. Jak uvedl Storey (2007, s. 6): „Řízení lidských zdrojů je prostě systém řízení lidí.“

Pojem „řízení lidských zdrojů“ nahradil pojem používaný ve 40. letech 20. st., a to „personální řízení“, jenž nahradil pojem „řízení práce“. Základy teorie lidských vztahů, z níž vychází přístup k řízení lidí, a který byl v podstatě nahrazen řízením lidských zdrojů, položil Elton Mayo. Tato teorie vznikla na základě výsledků výzkumu, známého jako „hawthornská studie“. Představitelé této školy zastávali názor, že produktivita práce přímo souvisí se spokojeností s prací a pokud někdo, koho lidé respektují, bude mít o ně zájem, výsledky práce pak budou mnohem výraznější (Armstrong, 2015).

O lidských zdrojích se zřejmě poprvé zmínil Bakke, a to v roce 1966. Později, v roce 1977, to byl Armstrong, jenž uvedl, že klíčovým zdrojem v podniku jsou lidé. Samotný pojem „řízení lidských zdrojů“ se objevil až v 80. letech 20. st. Zakladateli jsou Američané, teoretici Michal Beer, Charles Fombrun a jejich kolegové (Armstrong, 2015).

Řízení lidských zdrojů je záležitostí personálního útvaru organizace a také jejich vedoucích pracovníků. Za samotné řízení lidských zdrojů nesou odpovědnost linioví manažeři (Armstrong, 2015).

3.1.1 Definice řízení lidských zdrojů

V odborné literatuře můžeme nalézt řadu definic řízení lidských zdrojů. Armstrong (2015, s. 47) definuje řízení lidských zdrojů jako „strategický, integrovaný a ucelený přístup k zaměstnávání, rozvíjení a uspokojování lidí pracujících v organizacích“. Watson (2010, s. 919) tvrdí, že „řízení lidských zdrojů je manažerský přístup k využívání úsilí, schopností a oddanosti lidí k vykonávání požadované práce způsobem, který organizaci zajistí perspektivní budoucnost“. Dle Koubek (2015, s. 15) „řízení lidských zdrojů vyjadřuje význam člověka, lidské pracovní síly jako nejdůležitějšího výrobního vstupu a motoru činnosti organizace“.

3.1.2 Cíle řízení lidských zdrojů

Hlavními cíli řízení lidských zdrojů jsou:

- podporování dosažení stanovených strategických cílů organizace prostřednictvím vytváření a uplatňování strategií lidských zdrojů,
- podporování etického přístupu k řízení lidí,
- zajišťování kvalifikovaných, talentovaných a oddaných lidí organizaci,
- přispívání k rozvoji kultury organizace zaměřené na dosahování vysokých výkonů,
- usilování o vybudování kladných pracovních vztahů a vzájemné důvěry mezi pracovníky a managementem (Armstrong, 2015).

Můžeme tedy říci, že obecným cílem řízení lidských zdrojů je prostřednictvím lidí zajistit plnění cílů organizace.

3.1.3 Současný koncept řízení lidských zdrojů

Navzdory odlišným výkladům a definicím je v současnosti pojem řízení lidských zdrojů brán především jako výraz činností, které jsou spojeny s řízením lidí v organizacích. Pozornost je soustředěna na aplikování systematického a strategického řízení lidských zdrojů, které účinným a účelným využíváním lidí tvoří v organizaci přidanou hodnotu. V souvislosti s tím se objevilo mnoho přístupů, jako jsou např. řízení talentů, řízení lidského kapitálu, řízení pracovního výkonu, odměňování podle výkonu, zvyšování oddanosti či elektronické řízení lidských zdrojů. Řízení lidských zdrojů už není jen určující filozofií, ale stalo se něčím, co obvykle organizace dělají. Je to přirozený důsledek fungování organizace (Armstrong, 2015).

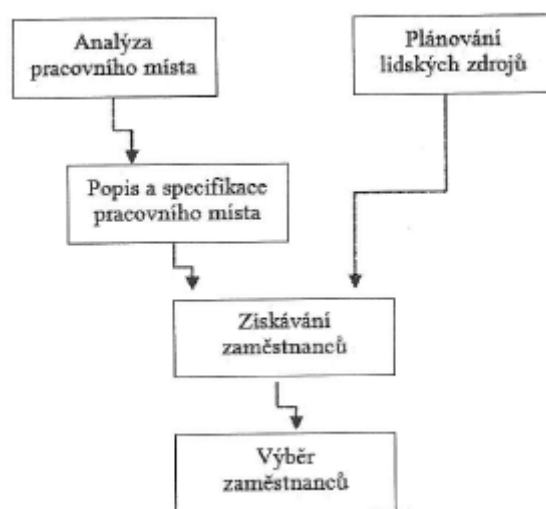
3.2 Zabezpečování lidských zdrojů v organizaci

Zabezpečování lidských zdrojů představuje činnosti, které organizaci zajišťují potřebné lidi a umožňují zvládat problémy týkající se zaměstnávání lidí. Jsou to činnosti, které zahrnují plánování lidských zdrojů, získávání a výběr zaměstnanců, přilákání a udržení zaměstnanců, řízení absence a odchodů zaměstnanců či řízení talentů. Proces zabezpečování lidských zdrojů souvisí také s programy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, které organizaci zabezpečují schopné a talentované lidi. Obecně se jedná o strategický přístup k zabezpečování zaměstnanců, jehož cílem je zajistit, aby organizace měla lidi potřebné k dosažení stanovených strategických cílů a aby získáváním, stabilizováním a rozvíjením schopnějších lidí, než má její konkurence, získala konkurenční výhodu (Armstrong, 2015).

Dle Armstrong (2015) je klíčovým prvkem zabezpečování lidských zdrojů vzájemná integrace plánů organizace a plánů zabezpečování lidských zdrojů. V tomto ohledu strategické zabezpečování lidských zdrojů obsahuje strategie pro:

- ***Plánování lidských zdrojů*** - odhadování budoucích organizačních potřeb a rozhodování o tom, kolik a jaké lidi organizace bude potřebovat.
- ***Tvorbu hodnotové nabídky pro zaměstnance a značky zaměstnavatele*** - co organizace poskytuje svým stávajícím nebo potenciálním zaměstnancům, co považují stávající nebo potenciální zaměstnanci za hodnotné, co by mělo stávající nebo potenciální zaměstnance přesvědčit, aby zůstali nebo se stali členy organizace; značka zaměstnavatele představuje image dobrého zaměstnavatele.
- ***Plány zabezpečování lidských zdrojů*** - vypracování plánů pro získávání a výběr lidí v rámci organizace nebo mimo ni či plánů pro programy vzdělávání a rozvoje.
- ***Plány stabilizace*** - vypracování plánů zaměřených na udržení lidí v organizaci.
- ***Plány flexibility*** - vypracování plánů zaměřených na zvýšení flexibility využívání lidí v organizaci.
- ***Řízení talentů*** - zabezpečování talentovaných lidí, kteří jsou pro organizaci potřební z hlediska uspokojování potřeb (současných i budoucích) a řízení následnictví.

Proces zabezpečování lidských zdrojů je hodnocen z několika hledisek, a to z hlediska **právního** (dodržování platných právních předpisů a norem), **ekonomického** (finanční stránka procesů přijímání a výběru zaměstnanců), **organizačního** (vhodné uspořádání organizačních procesů a vhodná dělba činností a kompetencí lidí, kteří se těmito procesy zabývají), **psychologického** (míra spokojenosti lidí s procesy přijímání a výběru), **odborného** (dodržení sledu jednotlivých kroků procesu zabezpečování lidských zdrojů, viz Obr. 3.1), souladu s **organizační strategií a adaptace zaměstnanců** (Bláha a kol., 2013)



Obr. 3.1: Proces zabezpečování pracovníků.

Zdroj: Bláha a kol., 2013, s. 96

3.3 Plánování lidských zdrojů

Obecně plánování lidských zdrojů poskytuje organizaci informace o tom, jaký počet a druh lidí potřebuje k zajištění svých současných a taktéž budoucích požadavků. Konkrétněji lze pak říci, že aspiruje o zajištění pracovních sil organizaci (v současnosti i budoucnosti) v potřebném množství, s potřebnými zkušenostmi, znalostmi, dovednostmi, s žádoucími charakteristikami osobnostmi, flexibilní, optimálně motivované a rozmístěné do organizačních celků a pracovních míst, s minimálními náklady a ve správný čas (Armstrong, 2015; Koubek, 2015).

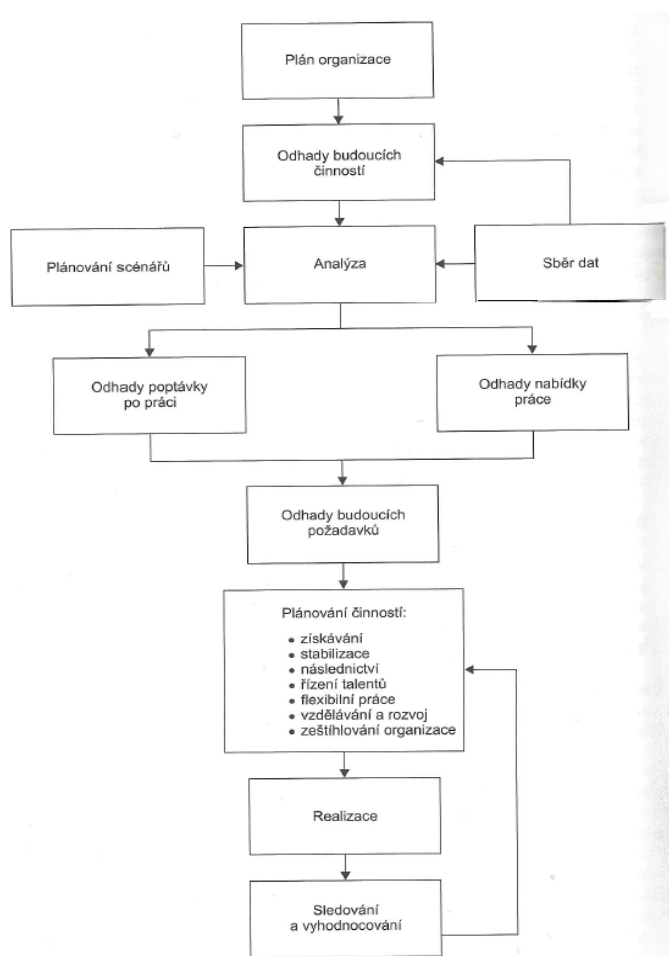
3.3.1 Důvody plánování lidských zdrojů

Organizace se plánováním lidských zdrojů zabývají především z těchto tří hlavních důvodů:

- **Z praktických důvodů** - zvyšování flexibility pracovníků, rozvíjení potřebných schopností, identifikování možných problémů, předcházení špatným rozhodnutím.
- **Z pragmatických důvodů** - pochopení současné situace pro zvládnutí budoucí situace, přijímání jasných rozhodnutí, ohlédnutí se zpět a získání celkového přehledu.
- **Z organizačních důvodů** - propojení plánů organizace s plány lidských zdrojů, aby mohly být ovlivňovány a kontrolovány organizačními jednotkami či integrování uskutečňování akcí a přijímání důležitých rozhodnutí v organizaci (Armstrong, 2015).

3.3.2 Proces plánování lidských zdrojů

Proces plánování lidských zdrojů znázorňuje Obr. 3.2. Na tomto obrázku můžeme vidět hlavní činnosti procesu plánování zaměstnanců, které jsou propojeny a mohou se vzájemně překrývat.



Obr. 3.2 Proces plánování lidských zdrojů.

Zdroj: Armstrong, 2015, s. 266

Jednotlivé činnosti tohoto procesu popsal Armstrong (2015) následovně:

1. **Plán organizace** - představuje základ plánu lidských zdrojů. Jsou v něm vymezeny veškeré činnosti, které se organizace chystá zajišťovat.
2. **Odhady budoucích činností** - vycházejí z plánu organizace. Ovlivňují poptávku po práci a sami jsou ovlivňovány externími faktory, jako např. politický vývoj a demografický vývoj.
3. **Plánování scénářů** - jedná se o odhad situací, ve kterých by se mohla organizace v budoucnosti ocitnout. Organizace vytváří různé alternativní verze budoucnosti a snaží se stanovit kroky co udělat, jestliže alternativa skutečně nastane.
4. **Sběr dat** - dochází ke sběru dat **kvalitativních interních** (data, která se týkají lidí, jejich výkonu, schopností apod., data o vývoji produktu, trhu atd.), **kvalitativních externích** (data získaná na základě analýzy PESTLE), **kvantitativních interních** (data, která se týkají pracovní síly, jako fluktuace, úrovně schopností apod.) a **kvantitativních externích** (data, která se týkají trhu práce).
5. **Analýza** - shrnutí získaných informací z předchozích kroků (1. - 4.). Z analýzy vychází odhady poptávky a nabídky po práci.
6. **Odhady poptávky po práci (odhad potřeby lidí)** - předpověď toho, jaký počet lidí bude potřebný v organizaci, a jaké schopnosti lidí budou potřebné v organizaci.
7. **Odhady nabídky práce (odhad pokrytí potřeby lidí)** - předpověď toho, jaký počet lidí bude s největší pravděpodobností k dispozici v organizaci a také mimo ni.
8. **Odhady budoucích požadavků** - stanovují případný nadbytek nebo nedostatek zaměstnanců v organizaci. Zde se vychází z odhadů potřeby lidí a taktéž z odhadů pokrytí potřeby lidí.
9. **Plánování činností** - v této fázi procesu se zpracovávají plány činností, odvozované ze strategií zabezpečování zaměstnanců a analýz poptávky a nabídky práce.
10. **Realizace** - převedení plánu činností do praxe.

11. Sledování a vyhodnocování - jelikož může docházet k nepředvídatelným událostem, je velmi důležité sledovat a vyhodnocovat průběh a dopady realizace plánu činností a případně jej upravovat dle potřeby.

3.4 Vytváření a analýza pracovních míst

Vytváření a analýza pracovních míst jsou jakýmsi základním kamenem všech personálních činností. Velmi důležitá je kvalita provedení těchto procesů, která rozhoduje o tom, zda je personální práce úspěšná. Dále rozhoduje o spokojenosti zaměstnanců s prací, o efektivním provedení prací a mnoha jiných personálních činností. Pracovní místa a úkoly je vždy nutné analyzovat a vytvořit ještě předtím, než mohou být vykonávány další personální činnosti (Koubek, 2015).

3.4.1 Pracovní místo a pracovní úkoly

Šikýř (2012) definuje pracovní místo jako základní organizační jednotku obsazenou jedním zaměstnancem, kterému přiřazuje určitý souhrn pracovních úkolů, povinností, odpovědností, pravomocí, požadavků a podmínek. Určuje zaměstnanci v organizaci jeho roli a postavení.

Obsahem práce daného pracovního místa jsou pak stanovené pracovní úkoly. Pracovní úkoly jsou části práce, složené z jedné nebo několika operací, určené konečnými výsledky či cíli (Koubek, 2015).

3.4.2 Vytváření pracovních míst

Dle Koubek (2015, s. 43) je vytváření pracovních míst „proces, během něž se definují konkrétní pracovní úkoly jedince (popřípadě skupiny jedinců) a seskupují se do základních prvků organizační struktury, tj. pracovních míst, která musejí zabezpečit nejen efektivní uspokojování potřeb organizace, ale i uspokojování potřeb zaměstnanců zařazených na tato pracovní místa“.

Při vytváření pracovních míst a definování jednotlivých pracovních úkolů je důležité nalézt odpovědi na tyto otázky:

- **Proč** organizace potřebuje nové pracovní místo?
- **Co** bude tvořit obsah práce? (Pracovní úkoly, které je nutné provést.)
- **Kde** se bude práce provádět? (Pracovní prostředí organizace, pracoviště.)

- **Kdy** se bude práce provádět? (Čas potřebný k provedení pracovních úkolů.)
- **Jak** se bude práce provádět? (Metody pracovního postupu.)
- **Kdo** bude práci provádět? (Požadavky na zaměstnance - schopnosti a vlastnosti.)
- **S kým** se bude práce provádět? (Vzájemné pracovní vztahy.)
- **Za kolik** se bude práce provádět? (Náklady práce.) (Šikýř, 2012; Koubek 2015)

V praxi se velmi často stává, že pracovní místa jsou vytvářena na základě intuice vedoucích zaměstnanců, kteří jsou přesvědčeni nebo mají pocit, že by se měla zaměstnanci přidat či ubrat práce, že by měla být zajištěna nová práce apod. Pracovní místa se tak vytvářejí metodou „pokus - omyl“. Často se také neuvažuje nad tím, zda jsou schopnosti zaměstnanců optimálně využívány a zda jsou pracovní úkoly na daném pracovním místě optimálně sladěny (Koubek, 2015).

3.4.3 Analýza pracovních míst

„Analýza pracovního místa poskytuje obraz práce na pracovním místě, a tím vytváří i představu zaměstnanci, který by měl na pracovním místě pracovat. Jde o proces zjišťování, zaznamenávání, uchovávání a analyzování informací o úkolech, metodách, odpovědnosti, vazbách na jiná pracovní místa, podmínkách na nichž se práce vykonává a dalších souvislostech pracovních míst“ (Koubek, 2015 s. 43).

Analýza pracovního místa nepřináší jen objektivní obraz práce daného pracovního místa, ale je také základním východiskem procesu vytváření pracovního místa či změny jeho profilu. Manažerům a personalistům slouží jako podklad pro vypracování **popisu a specifikace pracovního místa**, který poskytuje údaje o pracovním místě a požadavcích, kladených na zaměstnance. Popis pracovního místa obsahuje údaje o daném pracovním místě, jako jsou:

- název pracovního místa,
- organizační začlenění,
- nadřízené a podřízené pracovní místo,
- povinnosti, úkoly, odpovědnosti, pravomoci, podmínky apod.

Specifikace pracovního místa pak obsahuje údaje týkající se požadavků pracovního místa na zaměstnance, jako např.:

- úroveň dosaženého vzdělání,

- odborná praxe,
- očekávané chování a motivace,
- specifické znalosti a dovednosti,
- předpoklady stanovené zvláštním právním předpisem (zdravotní způsobilost, trestněprávní bezúhonnost atd.) (Šikýř, 2012).

Existují různé metody analýzy pracovních míst, jimiž jsou údaje o pracovním místě a požadavcích na zaměstnance zkoumány a posuzovány. Výchozí metodu procesu analýzy pracovních míst představuje **analýza dokumentů** (např. pracovního řádu, popisu a specifikace pracovního místa, pracovních postupů apod.). Dalšími využívanými metodami jsou **pozorování** zaměstnanců při výkonu práce, **vlastní výkon práce**, **rozhovor** se zaměstnanci či **dotazník** určený zaměstnancům. Vhodnou kombinací těchto metod je pak dosaženo toho, že zkoumané a posuzované údaje o pracovním místě a požadavcích na zaměstnance jsou úplné a přesné (Šikýř, 2012).

3.5 Získávání zaměstnanců

Získávání zaměstnanců je jednou z klíčových personálních činností v organizaci, jejímž úkolem je zajistit, aby volná pracovní místa dokázala přilákat optimální množství vhodných uchazečů o tato místa. Důležitými faktory získávání zaměstnanců jsou požadavky na zaměstnance na pracovním místě, náklady na získávání zaměstnanců a čas potřebný k obsazení volného pracovního místa (Koubek, 2015; Kociánová 2010).

Získávání zaměstnanců tedy spočívá v poskytování informací o volných pracovních místech, v jejich nabízení, ve vyhledávání odpovídajících uchazečů, v následném jednání s uchazeči a získání dostatečných informací o těchto uchazečích a nakonec v administrativním a organizačním zajištění veškerých těchto činností (Koubek, 2015).

Při získávání zaměstnanců se neusiluje pouze o to, aby uchazeči byli v danou chvíli způsobilí vykonávat určitou pracovní pozici, ale také o to, aby disponovali určitým rozvojovým potenciálem pro zajištění pracovních nároků organizace v budoucnosti (Kociánová, 2010).

3.5.1 Proces získávání zaměstnanců

Dnes má získávání zaměstnanců relativně dokonale propracovaný postup, který by se měl dodržovat. Předvídání vytváření či uvolňování pracovních míst a dokonalá znalost

charakteru pracovních míst jsou předpokladem pro to, aby byl proces získávání zaměstnanců efektivní. Proces získávání zaměstnanců je složen z několika na sebe navazujících kroků:

- identifikování potřeby získávání zaměstnanců,
- vytvoření popisu a specifikace pracovního místa, které má být obsazeno,
- zvážení všech možných alternativ,
- zvolení charakteristik popisu a specifikace pracovního místa, na kterých bude založeno získávání a následný výběr zaměstnanců,
- identifikování potenciálních zdrojů uchazečů o zaměstnání,
- zvolení vhodných metod získávání zaměstnanců,
- zvolení požadovaných dokumentů a informací od uchazečů,
- formulování nabídky zaměstnání,
- uveřejnění nabídky zaměstnání,
- shromáždění dokumentů a informací získaných od uchazečů a jednání s nimi,
- provedení tzv. předvýběru uchazečů na základě získaných dokumentů a informací,
- vytvoření seznamu uchazečů, kteří by měli být k výběrovým procedurám pozváni (Koubek, 2015).

3.5.2 Zdroje získávání zaměstnanců

Volná pracovní místa v organizaci mohou být obsazována ze dvou typů zdrojů pracovních sil, a to z vnitřních či vnějších zdrojů. Mezi **vnitřní zdroje** patří zaměstnanci uspořené vlivem technického vývoje, zaměstnanci uvolnění v důsledku organizačních změn, zaměstnanci schopní k výkonu náročnější práce než vykonávali doposud či zaměstnanci, kteří mají sami zájem o přechod na jiné pracovní místo (Koubek, 2015).

Vnější zdroje pracovních sil naopak tvoří např. nezaměstnaní lidé, kteří jsou na úřadech práce registrováni jako uchazeči o zaměstnání, absolventi škol, zaměstnanci jiných organizací, kteří chtějí změnit své zaměstnání. Dále se může jednat také o zahraniční pracovní zdroje, studenty, důchodce či ženy v domácnosti (Koubek, 2015).

Jak vnitřní zdroje, tak vnější zdroje pracovních sil mají určité výhody i nevýhody. O jaké výhody a nevýhody se může jednat, znázorňuje níže uvedená Tab. 3.1.

Vnitřní zdroje pracovních sil	
Výhody	Nevýhody
<ul style="list-style-type: none"> - Uchazeč zná lépe organizaci. - Organizace zná lépe uchazečovi silné a slabé stránky. - Zvýšení motivace a morálky zaměstnanců z důvodu možnosti získání lepšího pracovního místa. - Zvyšuje se návratnost investic vložených do zaměstnanců. - Zkušenosti, jež zaměstnanci získali v organizaci, jsou mnohem lépe využity. - Kratší doba adaptace zaměstnance. - Nižší náklady na získávání zaměstnanců. 	<ul style="list-style-type: none"> - Zaměstnanci často nepřinášejí organizaci nové myšlenky a nápady. - Zaměstnanci mohou být nepřiměřeně povyšováni (dostanou se na místo, kde už nezvládají plnit své úkoly). - Rivalita mezi zaměstnanci v důsledku usilování o povýšení.
Vnější zdroje pracovních sil	
Výhody	Nevýhody
<ul style="list-style-type: none"> - Větší škála schopností a talentů. - Zaměstnanci přinášejí nové zkušenosti, názory, nápady a pohledy. - Možnost získat vysoce kvalifikované zaměstnance s nižšími náklady. 	<ul style="list-style-type: none"> - Nákladnější a obtížnější přilákat, kontaktovat a hodnotit uchazeče. - Delší doba adaptace nového zaměstnance. - Může docházet k demotivaci stávajících zaměstnanců, kteří se cítí být oprávněni k získání volného místa.

Tab. 3.1: Výhody a nevýhody jednotlivých zdrojů pracovních sil.

Zdroj: Bláha a kol., 2013; Koubek, 2015; vlastní zpracování

3.5.3 Metody a formy získávání zaměstnanců

V dnešní době existuje řada metod získávání zaměstnanců a je jen na organizaci, jakou metodu zvolí. Volba vhodné metody závisí na tom, z jakých zdrojů se organizace rozhodla zaměstnance získat, tedy zda se jedná o vnitřní či vnější zdroje pracovních sil. Rozhodující roli také hrají požadavky pracovního místa kladené na zaměstnance, kolik prostředků může organizace vynaložit na získání zaměstnanců, jak rychle je nutné pracovní místo obsadit apod. (Koubek, 2015).

Organizace tedy mohou vybírat např. z těchto metod:

Doporučení stávajícím zaměstnancem

Jedná se o pasivní metodu získávání zaměstnanců, kdy stávající zaměstnanec organizace doporučí na uvolňované/volné pracovní místo vhodného kandidáta nebo informuje o uvolňovaném/volném pracovním místě své známé. Často se stává, že je zaměstnanec za doporučení či přivedení vhodného kandidáta do organizace odměněn.

Mezi hlavní výhody této metody patří nižší náklady na získávání zaměstnanců a fakt, že uchazeči zpravidla odpovídají veškerým požadavkům na pracovní místo. Nevýhodou je pak možnost vytváření klik v organizaci a výběr z malého množství uchazečů (Koubek, 2015).

Samostatné přihlášení uchazeče

Relativně pasivní metoda získávání zaměstnanců, kterou využívají zejména ty organizace, které nesou pověst dobrého zaměstnavatele, nabízí zaměstnancům zajímavou, prestižní a dobře placenou práci, výhodnou sociální a personální politiku apod. Takovéto organizace se pak spoléhají na to, že se jim uchazeči o zaměstnání nabízejí sami či sami přicházejí se svou nabídkou.

Výhoda této metody spočívá v eliminaci nákladů na inzerci. Naopak mezi nevýhody patří nedostatečná možnost výběru uchazečů a uchazeči často nemají přesnou představu o tom, jaké jsou potřeby organizace (Koubek, 2015).

Využívání vývěsek v organizaci i mimo ni

Uveřejňování informací o volných pracovních místech na vývěskách představuje poměrně nenáročnou a levnou metodu získávání zaměstnanců. Pokud chce organizace získat zaměstnance z vnitřních zdrojů, umístí vývěsku tam, kde procházejí všichni zaměstnanci. Pokud chce však organizace získat zaměstnance z vnějších zdrojů, je vývěska umístěna tak, aby k ní měla přístup široká veřejnost.

Kromě již zmíněné nenáročnosti a nízkých nákladů vývěsek je výhodou této metody také to, že na základě získaných informací dokážou uchazeči sami posoudit, zda se mají či nemají o místo ucházet. Nicméně tato metoda oslovuje pouze omezený počet lidí ucházejících se o dané pracovní místo (Koubek, 2015).

Inzerce v tisku, televizi a rozhlas

Inzerování v lokálních sdělovacích prostředcích (lokální tisk, rádio, kabelová televize) je nejlepší použít při hledání zaměstnanců na místo, které vyžaduje základní či středoškolské vzdělání. Naopak inzerci v masmédiích s celostátním rozsahem je neúčinnější využít tehdy, když chceme získat zaměstnance s vysokoškolským vzděláním (Dvořáková a kol., 2012).

Spolupráce organizace s úřady práce

Úřady práce nejsou určeny pouze osobám, které hledají zaměstnání, ale také organizacím, které hledají na volné pracovní pozice zaměstnance. Zprostředkování zaměstnání úřadem práce je bezplatné. Lze tedy doporučit, aby organizace tuto metodu využívaly. Je nutné však podotknout, že osoby, které jsou úřady práce nabízeny, mají většinou nízkou kvalifikaci a mohou být z nějakých důvodů obtížně umístitelné (Koubek, 2015; Dvořáková a kol., 2012).

Spolupráce organizace se vzdělávacími institucemi

Mnoho organizací se podílí na provozu či sami provozují instituce, které připravují studenty na výkon dělnických povolání, čímž si zajišťují budoucí přísun manuálních zaměstnanců. Získání mladých odborníků zase usnadňuje spolupráce organizací se středními a vysokými školami. Studenti si mohou vybírat z různých forem spolupráce, jako jsou např. odborné stáže a praxe, zpracování bakalářských či diplomových prací v organizacích apod. (Koubek, 2015; Dvořáková a kol., 2012).

Personální agentury

Personální agentury rozlišujeme podle toho, na jaké segmenty trhu práce jsou zaměřeny. Obecně organizacím pomáhají s hledáním odpovídajících uchazečů. Personální agentury si sami obvykle zmapují trh práce a vedou si vlastní databázi osob hledajících zaměstnání. Služby personálních agentur jsou placené. Ceny jsou diferencované v závislosti na tom, pro jaké pracovní pozice získávají uchazeče. Mezi personální agentury zařazujeme agentury zaměřené na vyhledávání a výběr, zprostředkovatelný práce, headhuntingové a outplacementové společnosti (Dale, 2007; Dvořáková a kol., 2012).

Intranet, elektronické získávání pracovníků (e-recruiting)

V dnešní době existuje velké množství internetových a e-mailových adres, na kterých může být umístěna jednak nabídka zaměstnání různých organizací, a jednak individuální nabídka jedinců hledajících zaměstnání. Řada organizací má zřízené vlastní webové stránky, na kterých může taktéž zveřejňovat nabídky zaměstnání. Výhodou této metody je poměrně nízká cena, možnost uvést detailnější informace o pracovním místě, podmínkách, požadavcích apod. Dochází rovněž k urychlení procesu získávání zaměstnanců, a to prostřednictvím počítačových programů, které vyhodnocují elektronické dotazníky a životopisy uchazečů (Koubek, 2015).

*Z výsledků HR Monitoru z února roku 2014 vyplývá, že firmy s více než 100 zaměstnanci využívají při získávání zaměstnanců zejména **doporučení vlastních zaměstnanců a životopisy zájemců, kteří se hlásí sami**. Některé metody získávání zaměstnanců se však častěji využívají pro získání specialistů, manažerů a THP než pro získání dělníků. Jde např. o pracovní webové portály (u specialistů, manažerů a THP jsou využívány ze 75 %, u dělníků jen z 50 %), personální agentury (u specialistů, manažerů a THP jsou využívány z 55 %, u dělníků z 34 %) či sociální sítě (u specialistů, manažerů a THP jsou využívány z 27 %, u dělníků pouze ze 7 %). Další rozdíly můžeme také vidět u podniků s více než 500 zaměstnanci, které častěji využívají spolupráci se školami a inzerci na pracovních portálech. Tohoto průzkumu se účastnilo celkem 266 respondentů (HR manažerů) (HR Monitor, 2014).*

3.5.4 Úloha personálního útvaru a vedoucích pracovníků při získávání zaměstnanců

Při získávání zaměstnanců hraje rozhodující roli personální útvar, který spolupracuje zejména s liniovými manažery. Úkolem personálního útvaru při získávání zaměstnanců je především zajistit, aby byly popisy a specifikace pracovních míst kdykoliv k dispozici. Dalšími úkoly jsou pak plánování získávání zaměstnanců, rozhodování o typech zdrojů pracovních sil (vnitřní/vnější), metodách získávání a požadovaných dokumentech od uchazečů, formulace nabídky zaměstnání, jednání s uchazeči a veškeré práce týkající se předvýběru a vytvoření seznamu pozvaných uchazečů k výběrovým procesům (Koubek, 2015).

Co se týká vedoucích pracovníků, tak jejich úkolem při procesu získávání zaměstnanců je identifikace potřeby získávání na dané pracovní místo, poskytování podkladů potřebných pro analýzu pracovních míst a spolupráce při předvýběru. S vedoucími pracovníky bývá také často konzultována volba zdrojů pracovních sil, formulování nabídky práce a některé další kroky získávání zaměstnanců (Koubek, 2015).

3.6 Výběr zaměstnanců

Zatímco získávání zaměstnanců představuje proces, kterým se vyhledávají a oslovují lidé, které organizace potřebují, výběr zaměstnanců je procesem, v němž se rozhoduje o tom, které uchazeče by měly organizace přijmout. Úloha výběru zaměstnanců tedy spočívá v rozpoznání uchazečů, kteří nejenom, že budou pravděpodobně nejlépe odpovídat požadavkům kladených na pracovní místo, ale také budou přispívat k tvorbě pozitivních mezilidských vztahů, žádoucí organizační a týmové kultury, budou uznávat hodnoty organizace, útvaru a příslušného týmu a budou schopni se přizpůsobit změnám na jejich pracovním místě, v týmu a taktéž v celé organizaci (Armstrong, 2015; Koubek, 2015).

Výběr správných zaměstnanců přispívá ke zvyšování účinnosti postupů a procesů v oblasti lidských zdrojů a předcházení mnoho problémů. V případě, že budou do organizace přijati vysoce motivovaní uchazeči, kteří se současně identifikují s organizační kulturou, může dojít ke snížení kázeňských problémů na pracovišti a s tím souvisejících pozdějších nákladů na výměnu a adaptaci nových zaměstnanců. Je také známo, že organizace využívající efektivních personálních postupů rychleji dosahuje zisků a rovněž vykazuje vyšší zisky (Stewart, Brown, 2011).

Dle Koubek (2015) se klíčovým problémem výběru zaměstnanců stává posouzení vhodnosti uchazečů pro obsazované místo. Při posuzování toho, který z uchazečů je nejvhodnější pro dané pracovní místo, se porovnává popis a specifikace pracovního místa a požadavky kladené na charakteristiky osobnosti zaměstnance se zjištěnými charakteristikami uchazeče. Problém tedy spočívá v tom, že jsou posuzovány zpravidla nekvantifikovatelné a obtížně měřitelné charakteristiky.

V souvislosti s tím, Koubek (2015) definuje několik problémů, které je potřeba vyřešit předtím než organizace přistoupí k vlastnímu výběru zaměstnanců. Jedná se o tyto problémy:

- ***Stanovení požadavků na odbornou způsobilost zaměstnanců*** (stupeň vzdělání, obor vzdělání, délka praxe v daném oboru, speciální kurzy, zkoušky apod.).
- ***Stanovení, podle čeho bude odborná způsobilost posuzována*** (maturitní vysvědčení, výuční list, vysokoškolský diplom, doklady o absolvování atestací, státních zkoušek z jazyka, specializovaných kurzů, pracovní smlouvy apod.).
- ***Stanovení kritérií úspěšnosti práce na obsazovaném pracovním místě*** (požadované pracovní chování a výsledky; opíráme se o popis pracovního místa).
- ***Stanovení faktorů k předvídání úspěšného výkonu práce na obsazovaném pracovním místě*** (vzdělání, dosavadní praxe, výsledky testů, hodnocení pracovního výkonu, reference z předchozího zaměstnání, lékařské prohlídky, výsledky pohovorů apod.; opíráme se o specifikaci pracovního místa).
- ***Stanovení týmových (skupinových), útvarových a celoorganizačních kritérií žádoucích rysů osobnosti zaměstnance*** (systematicnost, spolehlivost, důslednost, vstřícnost, přizpůsobivost apod.).
- ***Stanovení faktorů a metod ke zjišťování a předvídání charakteristik osobnosti, které jsou požadovány týmem (skupinou), útvarem a organizací*** (využívají se pohovory, testy osobnosti, assessment centra, hraní rolí, skupinové diskuze apod.).
- ***Vyřešení problému získání podrobných, věrohodných a objektivních informací*** (jedná se o informace, které nám mohou poskytnout odpovědi na 3 základní otázky: Může uchazeč vykonávat danou práci? Chce uchazeč tuto práci vykonávat? Zapadne do týmu/pracovní skupiny organizace?).

3.6.1 Proces výběru zaměstnanců

Výběrový proces je vymezován od chvíle, kdy se uchazeč přihlásí do výběrového řízení, až do doby, kdy se rozhodne o jeho přijetí. Výběr zaměstnanců obvykle probíhá v těchto osmi krocích:

1. zkoumání dokumentů předložených uchazeči, případně telefonický rozhovor (předvýběr);
2. první kontakt uchazečů s organizací (první rozhovor);

3. shromažďování a analyzování některých dalších informací týkajících se uchazečů, např. assessment centre, testování způsobilosti, lékařské vyšetření;
4. výběrový pohovor;
5. ověření referencí (ústní informace, formulář);
6. provedení uchazečů pracovištěm a seznámení s potenciálními spolupracovníky;
7. konečné rozhodnutí o přijetí zaměstnance;
8. informování uchazeče o jeho přijetí - poskytnutí nabídky zaměstnání a informování dalších uchazečů o jejich nepřijetí (Kociánová, 2010).

Důležité je zmínit, že posloupnost jednotlivých kroků výběrového procesu se může lišit (výběrový pohovor může např. předcházet testování pracovních způsobilostí apod.), a to v závislosti např. na typu pracovní pozice, na typu zdrojů pracovních sil (zda je volné pracovní místo obsazováno z vnitřních či vnějších zdrojů), na tradici organizace apod. (Horváthová a kol. 2014).

Součástí uvedeného konceptu výběrového procesu je také *fáze tzv. předvýběru*. V této fázi jsou zkoumány životopisy, dotazníky, motivační dopisy a jiné dokumenty předložené uchazeči.

▪ **Zkoumání životopisu**

Zkoumání životopisu nám dává možnost posoudit, jestli uchazeči splňují veškeré požadavky potřebné k výkonu práce a jestli mají být pozváni k výběrovému pohovoru či jiným procedurám výběru. V tomto kontextu se životopis stává podkladem výběrového pohovoru (Šikýř, 2012).

▪ **Dotazníky**

Obsahem standardních dotazníků jsou identifikační údaje uchazeče, informace týkající se jeho vzdělání, specializovaných kurzů, schopností, znalostí a dovedností (např. jazykové znalosti, řidičský průkaz, práce na počítači atd.), přehled zaměstnání. V poslední době se čím dál častěji používají elektronické dotazníky (Kociánová, 2010).

Obsahem předvýběru je tedy posoudit míru vhodnosti jednotlivých uchazečů na základě porovnání s klíčovými kritérii daného místa. Výsledkem předvýběru je pak rozřídění uchazečů zpravidla do tří skupin, např. velmi vhodní, méně vhodní, zcela nevhodní (Kociánová, 2010).

3.6.2 Metody výběru zaměstnanců

Stejně jako u získávání zaměstnanců, tak i v tomto případě existuje celá řada metod, ze kterých si mohou organizace při výběru zaměstnanců vybírat. Mezi tyto metody patří např.:

Výběrový pohovor

Výběrový pohovor se stal klíčovou a zároveň nejpoužívanější metodou výběru zaměstnanců. Velmi důležitá je jeho správná příprava, protože jedině tak bude nejlepší metodou. Vyjma obecného cíle, kterým je posouzení pracovních kompetencí uchazeče pro pracovní místo, má další čtyři cíle:

- získat detailnější informace o uchazeči či ověřit informace, které uvádí v písemných dokumentech,
- informovat uchazeče o organizaci a jejích pracovních podmínkách,
- posoudit motivaci, kompetence a chování uchazeče,
- vytvořit přátelské vztahy mezi uchazečem a organizací (Koubek, 2015).

Výběrového pohovoru by se měl vždy účastnit manažer (vedoucí pracovník), jakožto potenciální přímý nadřízený uchazeče. O přijetí či odmítnutí posuzovaného uchazeče by měl rozhodovat právě on, protože je jeho rozhodující odpovědností a pravomocí, aby si vybral toho nejlepšího uchazeče ze všech (Šikýř, 2012).

Výběrové pohovory můžeme rozlišit dle dvou základních hledisek - počet účastníků pohovoru a obsah a průběh pohovoru.

Dle počtu účastníků rozdělujeme pohovory na individuální (1 + 1), skupinové, pohovory před komisí a pohovory postupné.

- **Individuální pohovor (1 + 1)** - pohovor, kterého se účastní jeden uchazeč o zaměstnání a jeden z představitelů organizace (zpravidla vedoucí pracovník). Jedná se o nejběžnější typ pohovoru, jenž dává možnost k vytvoření úzkého vztahu mezi uchazečem a tazatelem. Nicméně hrozí nebezpečí subjektivního posuzování ze strany tazatele. Individuální pohovor se hodí spíše pro obsazování méně kvalifikovaných míst (Koubek, 2015; Kociánová, 2010).

- **Skupinový pohovor** - na jedné straně je skupina uchazečů o zaměstnání, na straně druhé je jeden nebo více tazatelů. Tento typ pohovoru tak šetří čas a používá se zejména k posouzení chování jednotlivých uchazečů ve skupině. Nevýhodou je, že neumožňuje detailnější posouzení všech uchazečů (Koubek, 2015).
- **Pohovor před komisí** - tohoto pohovoru se obvykle účastní 3 - 4 osoby. Ideální je, aby členy komise byli personalista, přímý nadřízený a psycholog. Členové komise jsou důvěrně seznámeni s pracovním místem, které má být obsazeno, a se všemi jeho požadavky. Mezi jeho výhody patří objektivnější posuzování uchazečů, avšak často bývá pro uchazeče více stresující než např. individuální pohovor. Tento typ pohovoru je vhodný především pro obsazování náročnějších míst (Koubek, 2015).
- **Postupný pohovor** - jedná se o sérii individuálních pohovorů za účasti různých tazatelů. Cílem je překonat nevýhody a zachovat výhody individuálního pohovoru a pohovoru před komisí (Koubek, 2015).

Z hlediska obsahu a průběhu pohovoru rozlišujeme pohovory strukturované, nestrukturované a polostrukturované.

- **Strukturovaný pohovor** - otázky a jejich pořadí jsou předem připraveny a čas pohovoru přesně vymezen. Připraveny jsou také modelové odpovědi, na jejichž základě jsou posuzovány odpovědi jednotlivých uchazečů. Umožňuje tak snadné porovnání jedinců ucházejících se o volné pracovní místo. Strukturovaný pohovor musí být vždy dokumentován a tato dokumentace archivována. Nevýhodou je jeho časová náročnost a nemožnost pokládat doplňující otázky (Koubek, 2015; Kociánová, 2010).
- **Nestrukturovaný pohovor** - jedná se o jakousi improvizaci, kdy otázky ani jejich pořadí nejsou předem připraveny. Tato forma pohovoru není vhodná, jelikož nezaručuje porovnatelnost kompetencí uchazečů. Hrozí nebezpečí tzv. halo efektu (usuzujeme podle prvního dojmu) a subjektivního posuzování uchazečů tazatelem (Kociánová, 2010).
- **Polostrukturovaný pohovor** - tento typ pohovoru může být veden dvěma způsoby. Prvním způsobem je rozdělení pohovoru na část strukturovanou a část nestrukturovanou. Druhým způsobem je stanovení cílových okruhů otázek, které

jsou rozvíjeny dle potřeby tazatele. Polostrukturovaný pohovor spojuje výhody strukturovaného a nestrukturovaného pohovoru a zároveň eliminuje jejich nevýhody (Koubek, 2015).

Dalším, v poslední době velmi využívaným typem pohovoru, je pohovor zaměřený na chování, tzv. behaviorální pohovor.

- ***Behaviorální pohovor*** - od běžných personálních pohovorů se liší zejména způsobem kladení otázek. Otázky vyzívají uchazeče, aby popsal jeho chování v určitých pracovních situacích, které řešil v minulosti, nebo aby popsal to, jak by postupoval v konkrétní pracovní situaci. Příkladem mohou být tyto otázky: „Jak si počínáte, když dostanete úkol, který považujete za nesmyslný? Jak jste se připravoval/a na toto výběrové řízení? Jaký je váš nejcennější úspěch?“ Mezi výhody tohoto typu pohovoru patří lepší možnost posouzení komunikačních a sociálních dovedností uchazeče a větší objektivita při posuzování uchazeče (Stýblo a kol., 2011; Hroník, 2007, s. 315).

Během výběrového pohovoru pokládají tazatelé uchazečům řadu otázek, zaměřených především na:

- ***kompetence pro výkon požadované práce*** (např. Proč jste studoval/a danou vysokou školu? Jak hodnotíte své získané odborné dovednosti a znalosti? Jak vypadal váš běžný pracovní den v předchozích zaměstnáních? Jaké máte jazykové znalosti? Jakých pracovních úspěchů jste dosáhl/a?),
- ***osobnost, motivaci, znalost práce a zaměstnavatele*** (např. Proč bychom měli vybrat právě vás? Jak dlouho byste chtěl/a u nás pracovat? Co víte o naší organizaci? Jaká je vaše představa o práci u nás? Co vás motivuje k výkonu práce?) a
- ***představu o podmínkách zaměstnání*** (např. Jaká je vaše představa o mzdě? Co očekáváte od zaměstnání v naší organizaci? Jak moc je pro vás důležitý odborný rozvoj?). Odpovědi na tyto a další otázky doplňují údaje, které jsou důležité pro konečné rozhodnutí o přijetí či nepřijetí uchazeče (Šikýř, 2012).

V průběhu pohovoru se však tazatelé často dopouštějí mnoho chyb. Stýblo a kol. (2011) a Horváthová a kol. (2014) uvádí tyto nejčastější chyby:

- **halo efekt** - tazatel hodnotí na základě prvního dojmu, který na něj uchazeč vytvořil nebo má tendenci zobecňovat určité výrazné projevy či vlastnosti uchazeče i na jeho ostatní hodnocené rysy;
- **předsudky a stereotypy** - tazatel má dopředu připravený soud a v průběhu pohovoru je zaměřen pouze na informace potvrzující dříve přijatá stanoviska;
- **efekt zrcadla** - tazatel lépe hodnotí toho uchazeče, který se mu (zdánlivě) podobá, např. pracovní zkušeností, profilem vzdělání apod.;
- **„osobní chemie“** - hodnocení toho, zda by aktéři pohovoru mohli spolu v budoucnu dobře vycházet;
- **rychlé úsudky** - během prvních 5 minut si tazatel udělá rychlý úsudek o uchazeči a potom málokdy změní své hodnocení;
- **uzavřené otázky (ano - ne)** - tazatel klade příliš velké množství uzavřených otázek, které pak z pohovoru dělají výslech či atmosféru zkoušky, tento typ otázek je vhodný zejména pro upřesnění odpovědí na otevřené otázky;
- **sugestivní otázky** - jedná se o otázky, které ovlivňují odpovědi uchazečů, např. „Asi jste člověkem, který si věří, že?“

Assessment centre

Assessment centre (AC), v českém překladu diagnosticko-výcvikový program, se skládá z několika metod výběru uchazečů. Je založen na pozorování chování kandidátů v simulovaných pracovních, manažerských a sociálních situacích, které testují rozvojový potenciál kandidátů a jejich kompetence pro výkon dané funkce. Tato metoda se využívá také k hodnocení pracovního výkonu stávajících zaměstnanců či k rozvoji jejich pracovních dovedností (Koubek, 2015; Stýblo a kol., 2011).

Assessment centre zahrnuje individuální i skupinové cvičení, případové studie a manažerské hry, které účastníci postupně plní (zpravidla v průběhu 2-4 dnů). Při plnění jednotlivých úkolů jsou hodnoceni vedoucími pracovníky či psychology, nebo vedoucími pracovníky a psychology (většinou je přítomno 6-8 posuzovatelů). Kromě již zmíněných úkolů, které účastníci musí plnit, zahrnuje assessment centre také testy osobnosti, testy schopností a pohovory. Některé organizace používají univerzální assessment centra, což není

nejvhodnější volba. Obsah a podoba této metody by měly odpovídat pracovnímu místu, které má být obsazeno a rovněž organizaci, která toto místo nabízí. Mezi výhody této metody patří schopnost předpovědět budoucí pracovní výkony. Nevýhodou je její finanční náročnost (Koubek, 2015).

Testy pracovních způsobilostí

Pracovní způsobilostí se rozumí míra, v jaké daná osoba splňuje nároky kladené na pracovní činnosti na určité pracovní pozici. Testy pracovních způsobilostí jsou označovány jako pomocná či doplňková metoda výběru zaměstnanců. Zahrnují širokou škálu testů zaměřených na různé oblasti, s různou validitou (platností) a reliabilitou (spolehlivostí) (Kociánová, 2010; Koubek, 2015).

Nejčastěji se při výběru zaměstnanců používají tyto typy testů:

- **Testy schopností** - hodnotí stávající i potenciální schopnosti jedince a předpoklad jejich rozvoje. Nejedná se pouze o motorické a mechanické schopnosti, vloh, manuální zručnost, ale také o schopnosti duševní. K těmto testům řadíme i testy vzdělatelnosti.
- **Testy osobnosti** - posuzují různé stránky osobnosti uchazeče, jeho povahové rysy, zda je spíš introvert nebo extrovert, emotivní či racionální, jaké jsou jeho zájmy, hodnoty, postoje apod. Zkoumají tedy charakteristiky osobnosti uchazeče. Je dokázáno, že osoby určitého odborného zaměření mají podobné charakteristiky osobnosti. Shodují-li se uchazečovy charakteristiky osobnosti s charakteristikami osobnosti jiných osob úspěšných v oboru, je to signálem toho, že se uchazeč pro danou práci hodí.
- **Testy znalostí a dovedností** - prověřují míru znalostí a odborných dovedností, jenž uchazeč získal studiem ve škole či v průběhu přípravy na jeho budoucí povolání. Mezi testy znalostí a dovedností patří i testy zaměřené na ukázkou práce či pracovního postupu.
- **Testy inteligence** - posuzují schopnost myslet a plnit duševní požadavky, např. schopnost numerického myšlení, prostorové orientace, úsudku, verbální schopnosti, paměť apod. (Koubek, 2015).

K dalším formám testů můžeme ještě zařadit např. grafologii (rozběr písma), detektor lži (polygraf), drogové testy či testy integrity (čestnosti).

Zkoumání referencí

Tato metoda výběru zaměstnanců je založena na ověřování referencí ze školy, z předchozího zaměstnání nebo od osob, které znají uchazeče. Je velmi populární zejména v USA, kde se reference považují za spolehlivý zdroj informací týkajících se daného jedince (Koubek, 2015).

Součástí výběru zaměstnanců může být také **lékařské vyšetření**, které je vyžadováno zejména v potravinářském průmyslu a všude tam, kde je nebezpečí ohrožení zdravotního stavu ostatních lidí (Koubek, 2015).

*Dle výsledků HR Monitoru z února roku 2014, které se týkají využívání jednotlivých metod výběru zaměstnanců u firem s více než 100 zaměstnanci, vyplývá, že 69 % firem (bez ohledu na typ pracovní pozice) využívá jako metodu výběru zaměstnanců **jazykové testy**. Druhou nejčastěji využívanou metodou výběru jsou **testy osobnosti**. Tuto metodu využívá třetina firem, tedy 33 %. Naopak nejméně využívanou metodou při výběru zaměstnanců je **grafologický rozbor**. Využívá ji pouze 2 % firem. Z výsledků dále vyplývá, že jazykové testy využívají mnohem častěji firmy se zahraniční účastí (86 %). Tento typ firem také častěji využívá testy osobnosti či assessment centra. Tohoto průzkumu se účastnilo 266 HR manažerů (HR Monitor, 2014).*

3.6.3 Reliabilita a predikční validita metod výběru zaměstnanců

Reliabilita neboli spolehlivost definuje, zda daná metoda výběru zaměstnanců spolehlivě měří to, co skutečně měřit má. Je zaměřena na možné nepřesnosti metod, na tzv. systematické a nesystematické chyby. Za systematické chyby jsou považovány odchylky od „pravdivého výsledku“ pohybující se pouze jedním směrem. Velmi často se to lidem stává v situacích, kde posuzují druhé lidi podle sebe. Nesystematické chyby pak představují veškeré náhodné a nekontrolovatelné faktory, které nelze předvídat ani ovlivnit. V personalistice se může jednat např. o uchazeče, jenž si nacvičil podobné testy pracovní způsobilosti na internetu, nebo mu byly poskytnuty potřebné údaje jeho známým. K tomu, aby metody co nejspolehlivěji měřily dané jevy, se osvědčilo zaměřit se na potřebné charakteristiky více metodami či požádat kolegy, aby byli přítomni během diagnostických situací. Např. při

assessment centre je možno zvýšit reliabilitu tím, že budou přesně definována kritéria hodnocení, hodnotitelé budou dostatečně proškoleni a na konci projektu bude provedena kriticky pojatá diskuze nad přijatými závěry (Seitl, 2015; Evangelu, 2009).

Reliabilita pracuje s různými formami koeficientu korelace a může nabývat hodnot mezi 0 a 1. Nulová hodnota značí, že metoda není spolehlivá a hodnota 1 značí, že se nevyskytuje v měření žádná chyba (Seitl, 2015).

Predikční validita slouží k měření kvality jednotlivých výběrových metod. Udává, zda je možné prostřednictvím daných výběrových postupů predikovat (předpovídat) vhodnost uchazeče pro obsazovanou pracovní pozici. Predikční validita je vyjádřena koeficientem korelace, jehož hodnota může rovněž ležet mezi 0 a 1. Hodnota 1 znamená, že mezi hodnocením prostřednictvím výběrové metody a hodnocením skutečného pracovního výkonu je úplná shoda (tzn. 100 % pravděpodobnost vhodnosti vybraného uchazeče na obsazované pracovní místo), hodnota 0 znamená, že není dosaženo žádné shody. V praxi se hodnoty 1 dosáhne jen minimálně, jedná se spíše o teoretickou hodnotu. Výběrové metody dosahují mnohem nižších hodnot validity, přičemž hodnota koeficientu nad 0,3 je považována za dobrou. Predikční validita vybraných metod výběru zaměstnanců je uvedena v tab. 3.2. Je ovšem důležité upozornit na to, že vybrané metody nemusí vždy nabývat uvedených hodnot. Hodnoty se mohou lišit např. z hlediska typu pracovní pozice, počtu uchazečů, připravenosti jednotlivých metod výběru či zemí, ve kterých probíhal průzkum (Bláha a kol., 2013; Kociánová, 2010; Horváthová a kol., 2014).

Metody výběru s nižší predikční validitou	Metody výběru s vyšší predikční validitou
Dokumenty uchazeče (životopis, motivační dopis) (0,14)	Test inteligence (0,27-0,61)
Nestrukturovaný rozhovor (0,14)	Multimodální rozhovor (0,27-0,51)
Školní známky (0,15)	Životopisný dotazník (0,37)
Test osobnosti (0,15)	Zkušební doba (0,44)
Grafologická expertiza (0,20)	Strukturovaný rozhovor (0,40)
Posudky a reference (0,26)	Assessment centre (0,45)
	Výkonový test (0,45)

Tab. 3.2: Členění metod výběru zaměstnanců dle jejich predikční validity.

Zdroj: Kociánová, 2010, s. 127

3.6.4 Zásady výběru zaměstnanců

Koubek (2015) definuje několik zásad, které by organizace měly mít vždy na paměti při výběru zaměstnanců. Jsou to tyto:

- zaměstnanci by měli být vždy vybíráni jen na základě jejich schopností úspěšně vykonávat práci na obsazované pracovní pozici,
- striktně dodržovat platné zákony,
- výběr zaměstnanců je dvoustrannou záležitostí, tzn., že uchazeč je rovnoprávným a rovnocenným partnerem,
- informace, které poskytuje uchazeč organizaci v rámci výběru, je nutné považovat za důvěrné,
- vždy je potřeba používat kombinace výběrových metod (např. testy představují pouze doplňkové metody),
- kritéria a metody výběru je nutné stanovit a používat přiměřeně k danému pracovnímu místu a charakteru práce na něm,
- metody výběru musí být přijatelné pro uchazeče, nesmí se dotknout lidských práv,
- osoby, které se účastní výběru ze strany organizace, musí být vždy řádně kvalifikované, připravené a seznámené se všemi dokumenty týkajícími se uchazečů,
- výběrový proces by měl být nekomplikovaný, administrativně nenáročný a dobře organizovaný,
- součástí výběrového procesu by měl být vždy výběrový pohovor, jakožto nejspolehlivější metoda výběru zaměstnanců.

3.6.5 Úloha vedoucích pracovníků a personálního útvaru při výběru zaměstnanců

Při výběru zaměstnanců zastávají významnou funkci zejména vedoucí pracovníci, kteří společně s personalisty zahajují proces výběru. Jejich úlohou je definovat pracovní místa, která mají být obsazena, spolupracovat při analyzování pracovních míst a volbě vhodných výběrových metod, podílet se na plánování postupu výběru zaměstnanců, připravovat strukturované výběrové pohovory. Důležitou úlohou vedoucích pracovníků je pak posuzovat uchazeče, vést s nimi pohovory a provádět konečná rozhodnutí, zda budou či nebudou přijati (Koubek, 2015).

Co se týká personálního útvaru, jeho úlohou v rámci výběru zaměstnanců je navrhovat výběrové metody, zabezpečovat výběr zaměstnanců po stránce organizační, administrativní a metodologické, zabezpečovat posuzování uchazečů z odborného hlediska, uchovávat potřebné dokumenty, vedoucím pracovníkům doporučit vhodného uchazeče a dbát o to, aby byly dodržovány zásady politiky výběru zaměstnanců v organizaci (Koubek, 2015).

3.7 Hodnocení úspěšnosti procesů získávání a výběru zaměstnanců

Tak jako kterékoli jiné činnosti, do kterých jsou vkládány prostředky, tak i procesy získávání a výběru zaměstnanců by měly být hodnoceny z hlediska jejich efektivnosti. K tomuto hodnocení můžeme využít řadu ukazatelů. V praxi se však nejvíce uplatňují tyto:

- počet žadatelů o přijetí / počet žadatelů pozvaných na pohovor;
- počet pohovorů / počet učiněných nabídek zaměstnání;
- počet učiněných nabídek / počet nabídek akceptovaných uchazeči;
- počet nově přijatých zaměstnanců / počet posuzovaných uchazečů;
- míra spokojenosti s novým zaměstnancem (jeho přínos pro organizaci);
- průměrný počet dní obsazení pracovního místa;
- průměrná délka setrvání nově přijatého zaměstnance v pracovním poměru;
- počet dní absence zaměstnance / celkový počet pracovních dnů;
- náklady na získávání a výběr zaměstnanců / počet nově přijatých zaměstnanců (Horváthová a kol., 2014).

3.7.1 Náklady na získávání a výběr zaměstnanců

Procesy získávání a výběru zaměstnanců v organizacích jsou samozřejmě spojeny s celou řadou nákladů. Patří mezi ně zejména mzdové náklady personalistů a dalších osob, kteří se podílejí na těchto procesech, náklady na inzerci, pronájem, komunikaci s úřadem práce, spolupráci s externími subjekty (např. personální agentura, psycholog apod.), administrativu (kancelářské potřeby, poštovné apod.) (Horváthová a kol., 2014).

V organizacích je možné také určovat náklady jednotlivých metod získávání zaměstnanců, např. podílem nákladů inzerce a přijatých zaměstnanců. Rovněž by měly být ohodnocovány případné finanční úspory plynoucí z výběru kvalifikovanějších zaměstnanců, a následně pak vyšší kvality produktů, nižšího absentismu, vyšší produkce, nižší nehodovosti na pracovišti, míra odchodů či potřeby školení pro zapracování nových zaměstnanců (Bláha a kol., 2013; Horváthová a kol., 2014).

3.8 Adaptace zaměstnanců v organizaci

Adaptace zaměstnanců, nebo také orientace zaměstnanců, představuje poslední fázi procesu zabezpečování lidských zdrojů v organizaci. Navazuje na fázi přijímání zaměstnanců, při které dochází k uzavření pracovněprávního vztahu s vybraným kandidátem o zaměstnání a začíná obvykle prvním dnem nástupu nového zaměstnance do práce. Hlavním účelem adaptace je zapracování a začlenění nového zaměstnance do organizace. Nemusí se ovšem jednat pouze o nové zaměstnance. Adaptace se může týkat také těch zaměstnanců, kteří se po delší době vrací na svou původní pracovní pozici či mění pracovní pozici v rámci organizace (Šikýř, 2012; Armstrong 2007).

Co se týká definice pojmu adaptace zaměstnanců, resp. orientace zaměstnanců, Koubek (2015, s. 192) ji vymezil takto: „Orientace zaměstnanců je důkladně promyšlený a pro každý druh pracovních míst, každé pracoviště i organizaci specifický program adaptačních a vzdělávacích aktivit, které mají usnadnit a urychlit proces seznamování se nových zaměstnanců s jejich novými pracovními úkoly, pracovními podmínkami a pracovním a sociální prostředím, ale také s potřebnými znalostmi a dovednostmi tak, aby jejich pracovní výkon pokud možno co nejdříve dosáhl požadované úrovně.“

Dle Urban (2013) jsou hlavními cíli adaptace:

- zrychlit integraci nových zaměstnanců v organizaci,
- v nejkratší možné době zajistit plnou pracovní výkonnost zaměstnanců,
- zabránit nespokojenosti zaměstnanců plynoucí z nedostatečného zvládnutí úkolů, nedostatku informací či nejasných pracovních očekávání.

Kociánová (2010) uvádí navíc ještě dva cíle, kterými jsou zmírnit stres zaměstnanců z nového pracovního prostředí a minimalizovat zátěž spolupracovníků, která plyne z požadavků na uvedení jejich nového kolegy do organizace a celkově z jeho přítomnosti.

Množství a typ informací, které jsou zaměstnanci v průběhu adaptace poskytovány, závisí na charakteru práce, kterou bude nový zaměstnanec vykonávat, na pozici daného pracovního místa v organizační hierarchii a v neposlední řadě také na charakteru organizační jednotky, ve které se místo nachází. Zaměstnanci musí být sděleny veškeré informace, které se týkají jeho pracovní pozice. Nedílnou součástí adaptace jsou rovněž informace zahrnuté

v pracovní smlouvě a informace sdělené nadřízeným a personalistou při přijetí (Kociánová, 2010).

3.8.1 Fáze procesu adaptace

Dle Kociánová (2010) můžeme v odborné literatuře nalézt popis procesu adaptace z pohledu zaměstnance v různých modelech. Většinou se však člení do těchto tří fází:

1. *fáze přednástupní* - dochází k tzv. anticipační socializaci (to jsou zkušenosti a znalosti, které jedinec získal před nástupem na nové pracovní místo) a rozhodnutí se pro pracovní místo;
2. *fáze nástupní* - jedinec nastupuje na nové pracovní místo, dochází ke konfrontaci očekávání jedince a organizace, začíná adaptační období;
3. *fáze integrační* - probíhá pracovní a sociální integrace nového zaměstnance (zapracování a začlenění nového zaměstnance).

3.8.2 Formy adaptace a adaptační programy

Adaptace zaměstnance může probíhat v rovině pracovní a sociální, formálním či neformálním způsobem.

Pracovní adaptace je procesem, během kterého se zaměstnanec vyrovnává s konkrétními pracovními podmínkami a požadavky daného pracovního místa. Dochází také k průběžnému přizpůsobování se změnám pracovních podmínek a nároků vykonávané práce, které mohou nastat v důsledku inovačních změn. Je důležité mít na paměti, že úroveň, v jaké pracovní adaptace probíhá, ovlivňuje výkonnost, motivaci a celkovou spokojenost zaměstnance s pracovním místem. *Sociální adaptace* se týká integrace zaměstnance do již vytvořené struktury sociální vztahů v organizaci. Proces adaptace bude úspěšný jedině tehdy, pokud zaměstnanec zvládne tyto dvě vzájemně se prolínající roviny (Bedrnová, Nový a kol., 2007).

Formální adaptace je plánovitým procesem, který je zabezpečován personálním útvarům a přímým nadřízeným. *Neformální adaptace* je naopak spontánním procesem, který je zajišťován spolupracovníky. Je významná zejména pro zařazování nového zaměstnance do

pracovního kolektivu a v některých případech bývá dokonce efektivnější než adaptace formální (Koubek, 2015).

Na podporu pracovní a sociální adaptace nových zaměstnanců slouží soubor formalizovaných přístupů označovaný jako **adaptační program**. Mezi prvky adaptačních programů patří např.:

- informační materiály pro nového zaměstnance,
- materiály pro nadřízené, mentory apod., které obsahují instrukce k adaptaci,
- setkání nových zaměstnanců,
- služební cesty nových zaměstnanců do organizačních složek za účelem seznámení,
- tréninkové programy pro nové zaměstnance (Kasper, Mayrhofer, 2005).

3.8.3 Metody adaptace

Pro zapracování nových zaměstnanců do organizace mohou být využity různé metody. Mezi nejefektivnější metodu, prostřednictvím které se nově přijatý zaměstnanec seznamuje s organizací a činnostmi jednotlivých oddělení, patří **rotace práce**. Podstata této metody spočívá nejen v tom, že se zaměstnanec v určitém období postupně seznamuje s činnostmi jednotlivých oddělení, ale je také pověřován úkoly s cílem poznání jejich pracovních postupů a úkolů v jejich vzájemné interakci a zvýšení osobní pracovní flexibility (Horváthová a kol., 2014).

Dalšími metodami adaptace jsou např. **koučování** či **mentoring**, a to ve smyslu dlouhodobějšího vedení nebo vypomáhání zkušeným zaměstnancem, **instruktážní videa**, **e-learning**, **práce pod dozorem**, **supervize** či **školení na pracovišti** (HR Monitor, 2014).

***Koučování** či **mentoring** využívá pro adaptaci specialistů, manažerů a THP 76 % firem a pro dělnické pozice je to 64 % firem. **Rotaci práce** využívá téměř polovina firem, a to jak pro pozice specialistů, manažerů a THP, tak pro pozice dělníků. Méně využívány jsou pak **metody na bázi informačních technologií**, např. **e-learning**, **instruktážní videa** apod. V případě dělnických profesí využívá tento typ metod pouze 22 % firem a u specialistů, manažerů a THP je to 40 % firem. Vyplývá to z výsledků HR Monitoru z února roku 2014. Průzkumu se účastnilo 266 HR manažerů (HR Monitor, 2014).*

3.8.4 Oblasti adaptace a adaptační balíčky

Adaptace nového zaměstnance se zaměřuje na 3 základní oblasti. Jsou jimi:

- ***celoorganizační adaptace*** - zahrnuje obecné informace, které jsou určené všem zaměstnancům (bez ohledu na povahu a obsah jejich vykonávané práce);
- ***útvárová adaptace*** - je zaměřena na určitou organizační jednotku (skupinu či tým), v níž se nachází obsazované místo, a na zvláštnosti a detaily práce této jednotky (skupiny či týmu);
- ***adaptace na konkrétní pracovní místo*** - je obsahově diferencovaná dle povahy a obsahu práce konkrétního pracovního místa (Koubek, 2015).

V rámci procesu adaptace velmi často zaměstnanci dostávají k prostudování určitý soubor materiálů, který se nazývá ***adaptační balíček***. Obsah adaptačních balíčků se liší podle charakteru obsazovaného pracovního místa. V každém případě by měl obsahovat tyto položky:

- stávající a projektované organizační schéma organizace,
- mapu organizace,
- klíčové termíny pro organizaci, odvětví a dané pracovního místo,
- materiál informující o organizační politice,
- materiál zahrnující popis pracovního místa a informace o jeho cílech,
- kopie formulářů určených k hodnocení výkonů zaměstnanců, kopie kolektivní smlouvy,
- seznamy volných pracovních dnů, zaměstnaneckých výhod, důležitých telefonních čísel a adres,
- informace o procedurách a termínech hodnocení výkonu zaměstnanců, o možnostech vzdělávání, o pojištění zaměstnanců a bezpečnosti práce,
- ukázky významných publikací organizace (Koubek, 2015).

3.8.5 Individuální plány adaptace zaměstnanců

Po přijetí nového zaměstnance by měla organizace vždy vypracovat tzv. individuální plán adaptace. Tento adaptační plán představuje jak pro nadřízeného adaptovaného zaměstnance, tak pro samotného adaptovaného zaměstnance jakési vodítko, jak postupovat

v průběhu adaptace. Plán by měl obsahovat všechny důležité kroky procesu adaptace se stanoveným časovým harmonogramem. Obsah a délka adaptace závisí na charakteru pracovní pozice. Je potřeba rovněž vycházet ze současných předpokladů zaměstnance (znalosti, zkušenosti, dovednosti, délka praxe apod.) a srovnat je s předpoklady a nároky obsazovaného pracovního místa (Kociánová, 2010).

Adaptační plán může být vypracován v podobě formuláře, ve kterém je uvedeno jméno zaměstnance, organizační útvar, pracovní pozice, den nástupu do zaměstnání, plánované aktivity, k nimž jsou v průběhu adaptace zaznamenávány termíny jejich splnění a podpisy osob odpovědných za řízení procesu adaptace nového zaměstnance, plány různých vzdělávacích akcí či plán rotace zaměstnance. V závěru formuláře je pak uvedeno konečné hodnocení adaptovaného zaměstnance nadřízeným, případně další návrhy (Kociánová, 2010).

Jak může takový časový harmonogram průběhu adaptace nového zaměstnance vypadat, uvádí Vajner (2007) následovně:

- ***Doba před nástupem do zaměstnání*** - zaměstnanci jsou předány základní informace týkající se organizace a písemné materiály, má možnost navštívit své nové pracoviště.
- ***1. týden*** - zaměstnanci jsou předány informace týkající se nástupu do zaměstnání, dochází k podpisu smlouvy, ke schůzkám s novými spolupracovníky, nadřízenými a dalšími zaměstnanci, zaměstnanec prochází školením BOZP a získává adaptační balíček.
- ***2. - 4. týden*** - zaměstnanec se seznamuje s ostatními organizačními útvary, účastní se školení a pracovních seminářů o organizačních normách chování, je v kontaktu s tutorem, průběžně hodnotí průběh adaptace.
- ***2. - 5. měsíc*** - zaměstnanec vykonává všechny pracovní činnosti v rámci své pracovní pozice, je mu stále k dispozici tutor a opět dochází k průběžnému hodnocení.
- ***6. měsíc*** - proces adaptace je ukončen, zaměstnanec a nadřízený provede konečné hodnocení procesu adaptace, je projednán plán rozvoje a definovány nové cíle.

Uvedený časový harmonogram lze samozřejmě upravovat v závislosti na charakteru daného pracovního místa, útvaru či celé organizace. V některých organizacích může probíhat adaptace rychleji, v jiných naopak po šesti měsících následují další fáze. Delší adaptace je typická zejména pro pozice manažerů a specialistů. Jak můžeme také vidět, součástí adaptačního procesu je průběžné hodnocení zaměstnance, které hraje velmi důležitou roli. Nadřízený a personalista by měli hodnotit, jak se zaměstnanec vyrovnává s problémy adaptace a s přibývajícím množstvím úkolů pracovního místa, jak přistupuje ke své práci a jak přispívá k vytváření pozitivních sociálních vztahů na pracovišti a jeho celkovým výkonům (Koubek, 2015).

3.8.6 Úloha vedoucích pracovníků a personálního útvaru v rámci adaptace zaměstnanců

Významnou roli při adaptaci nového zaměstnance hrají především přímí nadřízení, kterým obvykle pomáhají spolupracovníci nově přijatého zaměstnance. Přímí nadřízený má na starosti v první řadě řízení a kontrolu útvarové adaptace a adaptace na pracovní místo. Dále řeší běžné problémy, které se mohou při adaptaci nového zaměstnance vyskytnout a hodnotí průběh adaptace (Koubek, 2015).

Úlohou personálního útvaru při adaptačním procesu je vypracovat koncepci adaptace, časový plán a obsah adaptace pro konkrétní pracovní místo, vytvářet tzv. adaptační balíčky, koordinovat a metodicky vést adaptaci a proškolení v této oblasti vedoucí pracovníky všech úrovní. Jak v průběhu adaptace, tak při jejím konečném vyhodnocování je vyžadována úzká spolupráce vedoucích pracovníků a personálního útvaru (Koubek, 2015).

4 CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE

Čtvrtá kapitola, jak už její samotný název napovídá, je zaměřena na představení společnosti, vybrané pro zpracování praktické části této diplomové práce, kterou je VIADRUS, a.s. (dále jen „VIADRUS“). Jako první jsou zde popsány základní charakteristiky této společnosti, dále jsou uvedeny informace týkající se zaměstnanců společnosti a na závěr je popsán personální úsek společnosti.

4.1 Představení společnosti

Akciová společnost VIADRUS, která sídlí ve městě Bohumín, patří mezi přední ryze české výrobce produktů z šedé litiny, především kotlů a radiátorů. Se svými ročními tržbami 2 mld. Kč a téměř 1000 zaměstnanci se stává významným leadrem na evropském topenářském trhu. Záruka vysoké kvality, spolehlivosti, precizního zpracování a životnosti výrobků je dána dlouhou tradicí této společnosti spojenou se zkušenostmi v průmyslu slévárenství, která sahá až do roku 1888.

Mezi stěžejní výrobky společnosti VIADRUS patří litinové kotle na tuhá paliva, olejové a plynové kotle s litinovým výměníkem a litinové radiátory. Konkrétně na trhu litinových radiátorů je VIADRUS jedním z vedoucích výrobců tohoto produktu. Litinové radiátory nabízí v klasickém, moderním i retro provedení a jsou dodávány do celého světa. Dle generálního ředitele společnosti byly zatím nejzajímavější zakázkou litinové radiátory dovážené do Maroka a Alžírsko.

Je samozřejmostí, že kotle značky VIADRUS jsou vyráběny v souladu s aktuálními ekologickými požadavky a dotačními podmínkami. Nově VIADRUS rozšířil své výrobní portfolio o nový obor, a to o oceloplechové výrobky. V této výrobní řadě jsou nabízeny zejména automatické kotle v různém stupni vybavenosti, které tak uspokojí širokou škálu požadavků zákazníků. Významnou částí výroby představují rovněž solární sestavy určené pro přitápění a ohřev teplé vody, OEM litinové kotlové tělesa, články a topenářské i netopenářské odlitky ze šedé litiny a vysoce legovaných ocelí. Na dalších nových produktech pracuje vlastní vývojové oddělení společnosti.

Jak už bylo zmíněno výše, VIADRUS dodává své produkty do celého světa. 70 % veškeré produkce je exportováno na evropský, asijský, africký a americký trh.

Vlastníkem společnosti VIADRUS je společnost Bonatrans Group Holding B.V., která rovněž sídlí v Bohumíně. V čele společnosti stojí generální ředitel, jemuž jsou přímo podřízeni ostatní ředitelé - obchodní ředitel, ředitel pro ekonomiku a nákup, výrobní ředitel, personální ředitelka a technický ředitel, viz organizační struktura Příloha č. 1. VIADRUS má celkem sedm provozů. Jsou jimi:

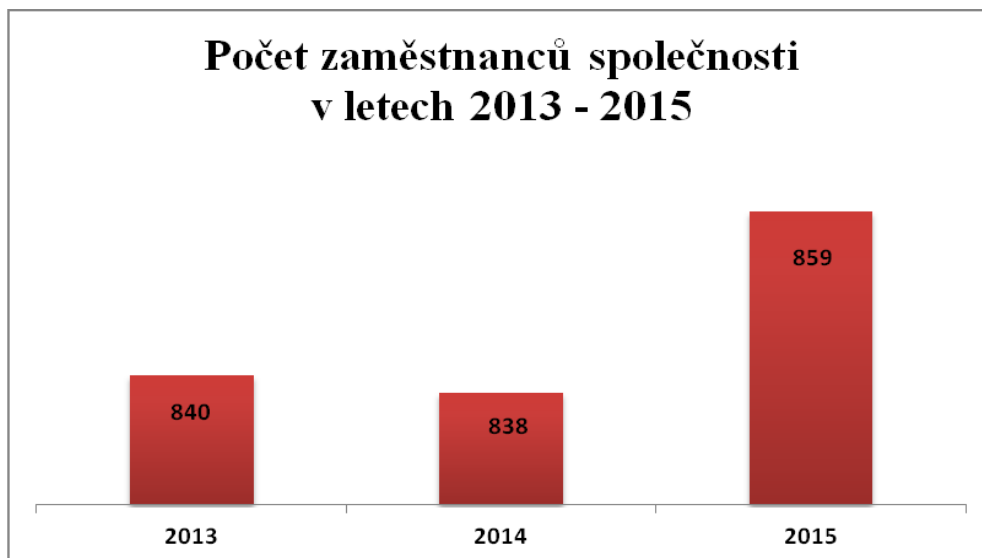
- slévárna a montovna radiátorů,
- slévárna kotlů,
- montovna kotlů,
- lakovna,
- recyklace,
- slévárna oceli a neželezných kovů,
- montáž nástěnných kondenzačních kotlů.

4.2 Zaměstnanci společnosti

Společnost VIADRUS patří v Moravskoslezském kraji k velkým zaměstnavatelům už řadu let. K 31. lednu roku 2016 pracovalo ve společnosti celkem 850 zaměstnanců, z čehož 671 zaměstnanců pracovalo na pozici dělníka ve výrobě (dále jen „D“) a 179 zaměstnanců jako technicko-hospodářští pracovníci (dále jen „THP“). Průměrný věk zaměstnanců činil 42,16 let (muži - 41,16 let, ženy - 45,82 let). Společnost navíc v průběhu sezóny, kdy je potřeba zaměstnanců nerovnoměrná, využívá agenturní zaměstnance. Co se týká počtu zaměstnanců dle pohlaví, celkem bylo ve společnosti zaměstnáno 674 mužů a 176 žen. Fakt, že společnost zaměstnává více mužů než žen, je dán především charakterem pracovních pozic. Téměř 48 % zaměstnanců pracuje ve společnosti více než 9 let, což můžeme považovat za signál pozitivně vypovídající o kultuře společnosti.

V Grafu 4.1 je znázorněn vývoj celkového počtu zaměstnanců v letech 2013 - 2015. Z tohoto grafu je patrné, že nejvyšší počet zaměstnanců v daném období byl dosažen v roce 2015, kdy ve společnosti pracovalo celkem 859 zaměstnanců, což je o 21 zaměstnanců víc než v roce 2014. Naopak nejmenší počet zaměstnanců za sledované období byl dosažen právě v roce 2014, ve kterém bylo zaměstnáno celkem 838 zaměstnanců.

Graf 4.1: Počet zaměstnanců společnosti VIADRUS v letech 2013 - 2015.



Zdroj: interní materiály společnosti

4.3 Personální úsek společnosti

Personální úsek společnosti VIADRUS je složen ze čtyř zaměstnanců, kteří mají na starosti zabezpečování veškerých činností týkajících se oblasti řízení lidských zdrojů. Konkrétně se jedná o pozice mzdová účetní, pracovník vzdělávání, normovač a personální ředitelka.

Personální ředitelka ve spolupráci s generálním ředitelem společnosti formuluje a následně zajišťuje realizaci personální politiky společnosti v personálních činnostech a řízení, zejména v oblasti odměňování, rozvoje odborné způsobilosti zaměstnanců, sociálního rozvoje, hodnocení výkonnosti, motivace a mobility zaměstnanců. Dále zodpovídá za nábor zaměstnanců do kategorie THP a D, popisy pracovních míst pro kategorii THP, správu personálního informačního systému a dodržení plánovaného rozpočtu. Vytváří, udržuje a rozvíjí procesy v souladu s požadavky systému kvality a podporuje a rozvíjí komunikaci mezi všemi úrovněmi řízení.

Zařazování na pracovní místo a správu popisů pracovních míst pro kategorii D, případně v nepřítomnosti personální ředitelky také správu popisů kategorie THP, má na starosti normovač.

Stránka obsahuje citlivá data.

Stránka obsahuje citlivá data.

Stránka obsahuje citlivá data.

Stránka obsahuje citlivá data.

Stránka obsahuje citlivá data.

Stránka obsahuje citlivá data.

Stránka obsahuje citlivá data.

Stránka obsahuje citlivá data.

Stránka obsahuje citlivá data.

Stránka obsahuje citlivá data.

Stránka obsahuje citlivá data.

Stránka obsahuje citlivá data.

Stránka obsahuje citlivá data.

Stránka obsahuje citlivá data.

Stránka obsahuje citlivá data.

Stránka obsahuje citlivá data.

Stránka obsahuje citlivá data.

Stránka obsahuje citlivá data.

Stránka obsahuje citlivá data.

Stránka obsahuje citlivá data.

Stránka obsahuje citlivá data.

Stránka obsahuje citlivá data.

Stránka obsahuje citlivá data.

Stránka obsahuje citlivá data.

Stránka obsahuje citlivá data.

Stránka obsahuje citlivá data.

Stránka obsahuje citlivá data.

Stránka obsahuje citlivá data.

Stránka obsahuje citlivá data.

Stránka obsahuje citlivá data.

Stránka obsahuje citlivá data.

Stránka obsahuje citlivá data.

Stránka obsahuje citlivá data.

Stránka obsahuje citlivá data.

Stránka obsahuje citlivá data.

7 ZÁVĚR

Procesy výběru a adaptace zaměstnanců patří mezi jedny z nejdůležitějších činností personální oblasti. Je proto velmi důležité, aby každá organizace měla tyto procesy dobře a kvalitně propracované, neboť jedině vhodně vybraní a následně adaptovaní lidé budou organizaci zajišťovat její konkurenceschopnost a prosperitu a budou jí přínosem.

Cílem této diplomové práce bylo na základě provedené analýzy současných systémů výběru a adaptace zaměstnanců ve společnosti VIADRUS, a. s. odhalit případné nedostatky těchto systémů a vypracovat návrhy a doporučení k jejich zdokonalení a zlepšení.

Diplomová práce byla rozdělena na dvě základní části - teoreticko-metodickou část a aplikačně-ověřovací část. První teoreticko-metodická část obsahovala objasnění metodiky zpracování práce a charakteristik jednotlivých metod, které byly při zpracování použity, vymezení teoretických východisek systémů výběru a adaptace zaměstnanců a rovněž stručný popis procesů, které předcházejí výběru a adaptaci zaměstnanců (plánování lidských zdrojů, vytváření a analýza pracovních míst a získávání zaměstnanců).

Obsahem druhé aplikačně-ověřovací části práce bylo představení vybrané společnosti - VIADRUS, a. s., popis a analýza současných systémů výběru a adaptace zaměstnanců v této společnosti a na závěr byly vytvořeny návrhy a doporučení ke zdokonalení a zlepšení zmíněných systémů. Veškeré potřebné informace byly zjišťovány prostřednictvím interních materiálů společnosti, polostrukturovaného rozhovoru s ředitelkou personálního úseku společnosti a dotazníkového šetření, které mělo elektronickou podobu.

Účelem dotazníkového šetření bylo získat informace týkající se dané problematiky, a to od THP zaměstnanců, kteří ve společnosti pracují maximálně 5 let. Jednotlivé otázky byly analyzovány a dosažené výsledky byly jak slovně, tak graficky interpretovány. K interpretaci výsledků byly využity také kontingenční tabulky.

Na základě uskutečněné analýzy můžeme konstatovat, že současné systémy výběru a adaptace zaměstnanců ve společnosti VIADRUS, a. s. probíhají na uspokojivé úrovni. Respondenti velice kladně hodnotili připravenost osob, které vedly jejich výběrový pohovor, většina respondentů získala v průběhu pohovoru veškeré potřebné informace týkající se daného pracovního místa a celé společnosti, všem byl poskytnut dostatečný prostor pro vlastní dotazy a celkovou atmosféru pohovoru označili respondenti jako přátelskou a klidnou. Již

první pracovní den byli většině respondentů představeni všichni kolegové a ostatní klíčoví zaměstnanci společnosti. Velmi kladně vyjádřili respondenti svou spokojenost s činností jim přiděleného mentora a taktéž s poskytováním zpětné vazby ze strany přímého nadřízeného.

Byly však odhaleny i jisté nedostatky, k jejichž odstranění, a tudíž i ke zdokonalení a zlepšení systémů výběru a adaptace zaměstnanců ve zmíněné společnosti, byly vytvořeny určité návrhy a doporučení. Tyto návrhy a doporučení se vztahovaly k testům pracovní způsobilosti, k počtu osob účastnících se výběrových pohovorů, k vytvoření příručky pro zaměstnance a ke kontrole předávání individuálních adaptačních plánů a provádění vyhodnocování adaptačního procesu.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Odborná literatura:

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10 vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. 13 vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.

BLÁHA, Jiří et al. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0374-0.

DALE, Margaret. *Vybíráme zaměstnance: základní znalosti personalistiky*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1522-0.

[6] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

EVANGELU, Jaroslava Ester. *Diagnostické metody v personalistice*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2607-6.

HORVÁTHOVÁ, Petra et al. *Řízení lidských pro pokročilé*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. ISBN 978-80-248-3554-9.

HRONÍK, František. *Jak se nespálit podruhé. Strategie a praxe výběrového řízení*. Brno: MotivPress, 2007. ISBN 978-80-254-0698-4.

KASPER, H., MAYRHOFER, W. *Personální management. Řízení - organizace*. Praha: Linde, 2005. ISBN 80-8613157-2.

KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

SEITL, Martin. *Testové psychodiagnostické metody pro výběr zaměstnanců*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2015. ISBN 978-80-2444513-7.

STEWART, L. Greg and Kenneth G. BROWN. *Human Resource Management*. 2nd ed. Chichester: Wiley, 2011. ISBN 978-047053049-8.

STOREY, John. *Human Resource Management: A Critical text*. 3rd ed. London: Thomson Learning, 2007. ISBN 978-1-84480-615-7.

STÝBLO, Jiří et al. *Meritum Personalistika*. 4. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, a. s., 2011. ISBN 978-80-7357-627-1.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4151-2.

URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizac: personální rozměr managementu*. 2. rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2013. ISBN 978-80-7357-925-8.

VAJNER, Luděk. *Výběr pracovníků do týmu*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1739-5.

WATSON, T. J. *Critical social science, pragmatism and the realities of HRM*. The International Journal of Human Resource Management, 21 (6), 2010. 915-931.

Internetové zdroje:

HR MONITOR. [online]. 2014. [cit. 15. 1. 2016]. Dostupné z: <http://www.hr-monitor.cz>

VIADRUS. *O nás*. [online]. 2015. [cit. 9. 1. 2016]. Dostupné z: <http://www.viadrus.cz/o-nas-48.html>

Ostatní zdroje:

Interní materiály společnosti VIADRUS, a. s.

SEZNAM ZKRATEK

a. s. - akciová společnost

AC - Assessment Centre

BOZP - bezpečnost a ochrana zdraví při práci

HR - Human Resources

D - dělník

MS - Microsoft

QMS - Quality Management System

THP - technicko-hospodářský pracovník

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 22. 4. 2016.


.....
Bc. Adéla Gregorová

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Organizační struktura společnosti VUADRUS, a. s.

Příloha č. 2: Otázky pro personální ředitelku

Příloha č. 3: Dotazník

Příloha č. 4: Kontingenční tabulky

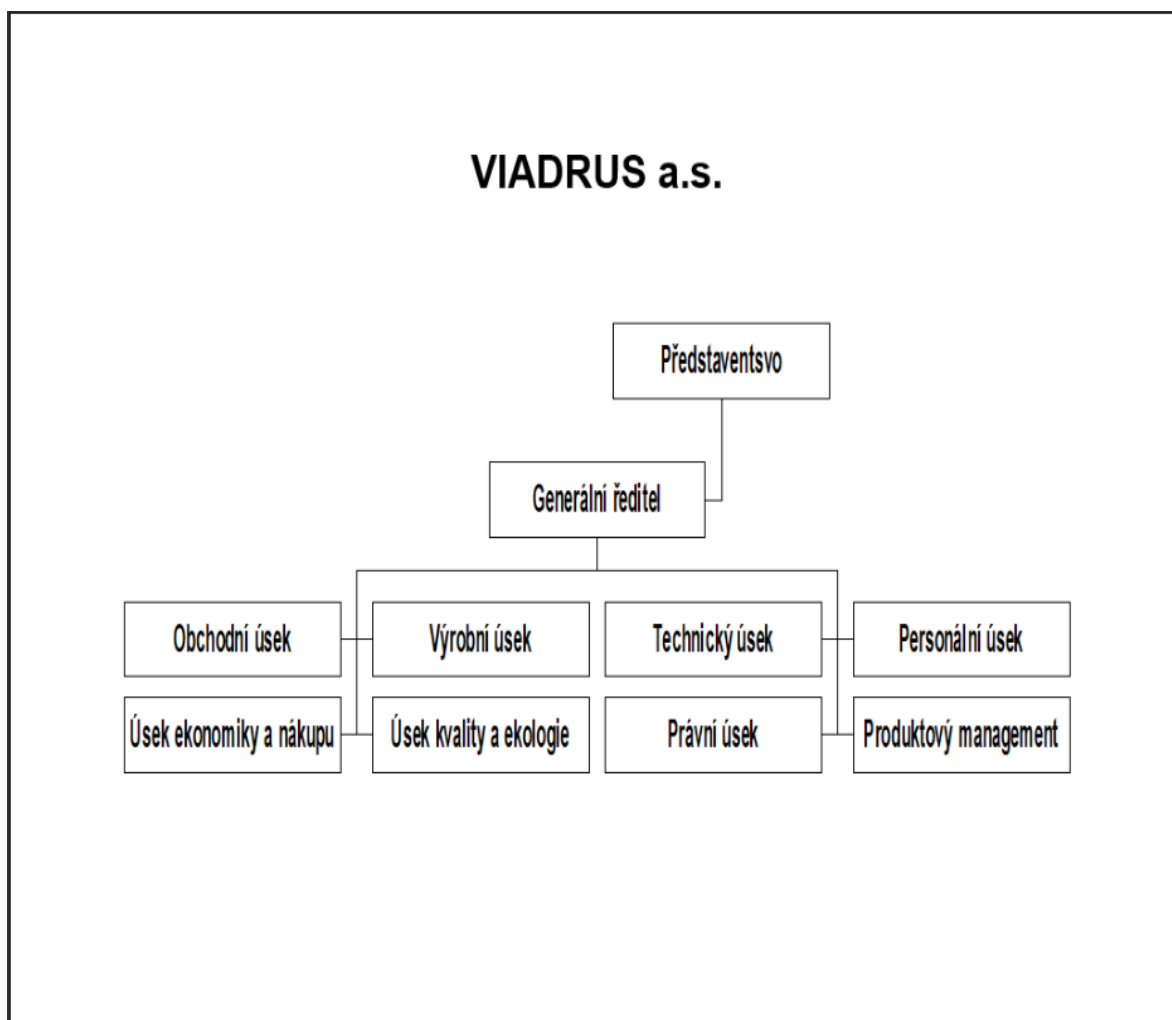
Příloha č. 5: Formulář - adaptační plán

Příloha č. 6: Formulář - vlastní úprava adaptačního plán

Příloha č. 7: Návrh formuláře „Hodnocení adaptace zaměstnanců

Příloha č. 1

Organizační struktura společnosti VIADRUS, a. s.



Zdroj: interní materiály společnosti VIADRUS, a. s.

Příloha č. 2

Otázky pro personální ředitelku

Zaměstnanci společnosti:

- Vývoj počtu zaměstnanců mezi roky 2013 - 2015
- Celkový počet zaměstnanců k 31. 1. 2016? Kolik z toho činí počet dělníků a THP? Kolik mužů a žen?
- Průměrný věk zaměstnanců?

Personální oddělení společnosti:

- Jaký je počet zaměstnanců personálního oddělení?
- Jaké jsou jejich jednotlivé funkce? Co mají na starosti (jejich úkoly)?

1.) Plánování lidských zdrojů (personální plánování):

- Jak a kým je prováděno?

2.) Analýza pracovních míst:

- Jak a kdo provádí popisy a specifikace pracovních míst?
- Jak a kdo provádí změny v popisech a specifikacích pracovních míst?
- Kdo zajišťuje aktualizaci popisů a specifikací pracovních míst?
- Kdo vyhodnocuje, zda může být volné pracovní místo vytvořeno či zrušeno?

3.) Proces získávání zaměstnanců:

- Je stanoven předběžný plán získávání zaměstnanců?
- Kdo a jakým způsobem předkládá požadavek na potřebu nového zaměstnance? Kdy musí být požadavek předložen, a kdo jej schvaluje?
- Kdo má na starost získávání zaměstnanců a jaké jsou jejich úkoly v tomto procesu?
- Kdo nese zodpovědnost za celý proces získávání zaměstnanců?
- Jaké zdroje společnost využívá při získávání zaměstnanců (vnitřní/vnější)? Které jsou nejefektivnější?
- Jaké metody získávání společnost využívá? Které jsou nejefektivnější?

4.) Proces výběru zaměstnanců:

- Kolik kol má výběrové řízení? Liší se to u jednotliv. pozic? Jak?
- Jak vypadá proces výběru (jeho jednotliv. kroky)?
- Kdo je za výběr zodpovědný?
- Jaké metody výběru jsou využívány?

5.) Fáze předvýběru:

- Jaké dokumenty od uchazečů jsou zkoumány? Kdo je zkoumá?
- Jsou jednotliví uchazeči nějakým způsobem třídění? Např. na velmi vhodný, méně vhodný, nevhodný?
- Co nejvíce rozhoduje o tom, zda uchazeč bude nebo nebude pozván k pohovoru? Kdo rozhoduje o pozvání uchazečů k výběrovému pohovoru?
- V případě, že není daný uchazeč vybrán k pohovoru, je o tom informován? Jak?

6.) Výběrový pohovor:

- Kde probíhá?
- Kdo se ho účastní?
- Co je jeho obsahem (tzn. jednotlivé kroky, jak probíhá)?
- Jakou má formu (strukturovaný, polostrukturovaný apod.)?
- Jaké otázky jsou např. pokládány?
- Jak dlouho trvá?
- Probíhá část pohovoru také v cizím jazyce?
- Je sděleno uchazeči, kdy a jak bude informován o výsledku pohovoru?
- Co se děje po skončení pohovoru? Probíhá diskuze personalisty a přímého nadřízeného o jednotliv. kandidátech?
- Kdo má finální slovo o přijetí/nepřijetí?
- Za jak dlouho jsou uchazeči informováni o přijetí/nepřijetí a jak?
- Existuje ve společnosti nějaký předpis, který udává pravidla vedení pohovoru?

7.) Hodnocení procesu získávání a výběru zaměstnanců:

- Existují nějaké metriky, které jsou sledovány a vyhodnocovány (např. počet otevřených pozic, celk. počet obsazených pozic apod.)? Pokud ano, tak jak často a jakým způsobem?

- Jaká je přibližná výše nákladů za získávání a výběr zaměstnanců?

8.) Proces adaptace nových zaměstnanců:

- Kdy nastává adaptace nového zaměstnance?
- Jak dlouho trvá?
- Jaké dokumenty musí být připraveny před nástupem do zaměstnání? Kdo je připravuje? Jaké dokumenty musí předložit nově přijatý zaměstnanec?
- Jak probíhá první den adaptace? S kým je seznámen? Obdrží adaptační balíček a plán?
- Jak probíhají další dny? Kdo se věnuje zaměstnanci? Je mu vysvětlen adaptační plán?
- Kdo tvoří adapt. plány a co obsahují?
- Jaké metody adaptace se využívají?
- Poskytuje přímá nadřízený či mentor zaměstnanci zpětnou vazbu? Jak často?
- Provádí se konečné hodnocení adaptace? Kdo, kdy a jak jej provádí?

Příloha č. 3

Dotazník

Systémy výběru a adaptace zaměstnanců ve společnosti VIADRUS, a. s.

Vážená paní, vážený pane,

jsem studentkou 2. ročníku navazujícího magisterského studia na Ekonomické fakultě VŠB - TU Ostrava. Dovolte mi, abych Vás tímto požádala o vyplnění dotazníku, který bude sloužit pouze jako podklad pro zpracování mé diplomové práce na téma „*Výběr a adaptace zaměstnanců*“. Dotazník obsahuje celkem 27 otázek a jeho vyplnění Vám nezabere více jak 10 minut času. Pokud není uvedeno jinak, označte vždy pouze jednu správnou odpověď. Dotazník je zcela *anonymní*.

Děkuji za Váš čas a ochotu spolupracovat.

Bc. Adéla Gregorová

1. Odkud jste se dozvěděl/a o nabídce volného pracovního místa?

- ☐ Internetové stránky společnosti
- ☐ Pracovní portály (jobs.cz, prace.cz apod.)
- ☐ Personální agentury
- ☐ Interně (intranet, vývěsky apod.)
- ☐ Pracovní úřad
- ☐ Přátelé, známí
- ☐ jiné:

2. Jakou formou jste byl/a pozván/a k výběrovému řízení?

- ☐ Telefonicky
- ☐ E-mailem
- ☐ Osobně
- ☐ Jiné:

3. Jakým způsobem probíhalo výběrové řízení? (Je možné označit více odpovědí.)

- ☐ Výběrový pohovor
- ☐ Test schopností
- ☐ Test dovedností
- ☐ Test osobnosti
- ☐ Psychologický test
- ☐ Jiné:

4. Pokud jste absolvoval/a některý z testů pracovní způsobilosti, jak byste ohodnotil/a jeho náročnost?

- ☐ Rozhodně náročný
- ☐ Spíše náročný
- ☐ Spíše nenáročný
- ☐ Rozhodně nenáročný

5. Jak byste ohodnotil/a náročnost výběrového pohovoru z hlediska jeho obsahu?

- ☐ Rozhodně náročný
- ☐ Spíše náročný
- ☐ Spíše nenáročný
- ☐ Rozhodně nenáročný

6. Jak dlouho trval výběrový pohovor?

- ☐ Méně než 30 minut
- ☐ 30 - 60 minut
- ☐ Více než 60 minut

7. Kdo z představitelů společnosti se účastnil výběrového pohovoru?

- ☐ Personalista
- ☐ Přímý nadřízený
- ☐ Personalista a přímý nadřízený
- ☐ Jiné.....

8. Představily se Vám osoby, které vedly výběrového pohovoru?

- ☐ Ano
- ☐ Ne
- ☐ Nevzpomínám si

9. Jak byste ohodnotil/a připravenost osob, které vedly výběrový pohovor?

- ☐ Rozhodně připraveni
- ☐ Spíše připraveni
- ☐ Spíše nepřipraveni
- ☐ Rozhodně nepřipraveni

10. Byly Vám v průběhu výběrového pohovoru kladeny diskriminační otázky (např. otázky týkající se Vašeho věku, rodinného stavu, počtu dětí apod.)?

- ☐ Ano
- ☐ Ne

11. Byly Vám v průběhu výběrového pohovoru sděleny veškeré potřebné informace týkající se pracovního místa a společnosti?

- ☐ Rozhodně ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Rozhodně ne

12. V případě, že jste u předcházející otázky zvolil/a možnost „spíše ano“, „spíše ne“ či „rozhodně ne“, uveďte prosím, které informace Vám chyběly.

13. Měl/a jste v průběhu výběrového pohovoru dostatek prostoru pro Vaše dotazy?

- ☐ Ano
- ☐ Ne

14. Jaká panovala atmosféra, dle Vašeho názoru, v průběhu celého výběrového pohovoru?

(Je možné označit více odpovědí.)

- ☐ Přátelská
- ☐ Klidná
- ☐ Stresující
- ☐ Nepřátelská
- ☐ Neutrální
- ☐ Jiné:.....

15. Za jak dlouhou dobu Vám byly sděleny výsledky výběrového řízení?

- ☐ Okamžitě
- ☐ Do 1 týdne
- ☐ Za 1 - 2 týdny
- ☐ Za 3 - 4 týdny
- ☐ Více než za 4 týdny

16. Co byste zlepšil/a na současném procesu výběrového řízení?

Prosím, uveďte:.....
.....
.....

17. Obdržel/a jste po nástupu do zaměstnání vlastní adaptační plán? V případě, že je Vaše odpověď „ne“, přejděte na otázku č. 20.

- ☐ Ano
- ☐ Ne

18. Probíhala Vaše adaptace podle adaptačního plánu?

- ☐ Ano
- ☐ Ne

19. Pokud si vzpomenete, uveďte prosím, co neproběhlo podle adaptačního plánu.

.....

.....

20. Byli Vám první pracovní den představeni Vaši kolegové a ostatní klíčoví zaměstnanci?

- ☐ Ano, všichni
- ☐ Ano, ale jen někteří
- ☐ Ne

21. S jakými z uvedených metod adaptace jste se setkal/a v průběhu Vašeho adaptačního procesu ve společnosti? (Je možné označit více odpovědí.)

- ☐ Přednáška
- ☐ Rotace práce
- ☐ Instruktažní videa

22. Byl Vám v průběhu Vaší adaptace přidělen pracovník (mentor), který Vám pomáhal se začleňováním do nového pracovního prostředí? V případě, že je Vaše odpověď „ne“, přejděte na otázku č. 24.

- ☐ Ano
- ☐ Ne

23. Byl/a jste spokojen/a s činností Vašeho mentora?

- ☐ Rozhodně ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Rozhodně ne

24. Poskytoval Vám přímý nadřízený během adaptačního procesu zpětnou vazbu? V případě, že je Vaše odpověď „ne“, přejděte na otázku č. 26)

- ☐ Ano, a byla dostatečná
- ☐ Ano, ale nebyla dostatečná,
- ☐ Ne

25. Jak často Vám přímý nadřízený poskytoval zpětnou vazbu?

- ☐ Denně
- ☐ 1x týdně
- ☐ 1x měsíčně

- ☐ Méně než 1x měsíčně

26. Bylo provedeno hodnocení vašeho adaptačního procesu?

- ☐ Ano
- ☐ Ne

27. Jak dlouho trval Váš proces adaptace ve společnosti?

- ☐ Méně než 3 měsíce
- ☐ 3 měsíce
- ☐ 6 měsíců
- ☐ Více než 6 měsíců

28. Máte nějaké připomínky či návrhy na zlepšení současného adaptačního procesu ve společnosti?

.....

.....

.....

Úsek, ve kterém pracujete:

- ☐ Výrobní úsek
- ☐ Kvalita a ekologie
- ☐ Obchodní úsek
- ☐ Technologický úsek - VaV
- ☐ Ekonomika a nákup
- ☐ Úsek generálního ředitele

Vaše nejvyšší dosažené vzdělání:

- ☐ Středoškolské
- ☐ Vyšší odborné
- ☐ Vysokoškolské

Délka zaměstnání ve společnosti VIADRUS, a.s.:

- ☐ Méně než 1 rok
- ☐ 1 - 3 roky
- ☐ 3 - 5 let

Příloha č. 4

Stránka obsahuje citlivá data.

Stránka obsahuje citlivá data.

Stránka obsahuje citlivá data.

Stránka obsahuje citlivá data.

Stránka obsahuje citlivá data.

Stránka obsahuje citlivá data.

Stránka obsahuje citlivá data.

Stránka obsahuje citlivá data.

Příloha č. 5

Stránka obsahuje citlivá data.

Příloha č. 6

Stránka obsahuje citlivá data.

Příloha č. 7

Návrh formuláře „Hodnocení adaptačního procesu zaměstnance“

Jméno a příjmení hodnoceného:

Jméno a příjmení hodnotitele:

Pracovní místo:

Středisko:

Datum nástupu:

Část I.: Průběžné hodnocení adaptačního procesu zaměstnance

a) vyhodnocení adaptačního procesu po 3 týdnech

		Hodnoticí stupně*			
Název úkolu, cíle	Termín plnění	1	2	3	4

Vyjádření hodnotitele a hodnoceného:

Dne:

Podpis hodnotitele:

Podpis hodnoceného:

b) vyhodnocení adaptačního procesu po 6 týdnech

		Hodnoticí stupně*			
Název úkolu, cíle	Termín plnění	1	2	3	4

Vyjádření hodnotitele a hodnoceného:

Dne:

Podpis hodnotitele:

Podpis hodnoceného:

Část II.: Závěrečné hodnocení adaptačního procesu zaměstnance

Hodnoticí znak	Hodnoticí stupně*			
	1	2	3	4
Znalost směrnic, vnitřních předpisů a právních předpisů souvisejících s výkonem práce.				
Plnění pracovních příkazů a pokynů nadřízeného.				
Úroveň zpracování zadaných pracovních úkolů a odvedené práce.				
Zodpovědnost k pracovním povinnostem.				
Úroveň spolupráce s ostatními zaměstnanci.				

	Celkové působení zaměstnance v rámci adaptace*	Zdůvodnění
	Vynikající	
	Velmi dobrý	
	Uspokojivý	
	Neuspokojivý	

	Vyjádření hodnoceného*	
	Souhlasím	
	Souhlasím s výhradami	Výhrady:
	Nesouhlasím	Zdůvodnění:

*vybrané označte křížkem

Vysvětlení hodnoticích stupňů:

1 = vynikající: výsledky zaměstnance jsou nadstandardní

2 = velmi dobré: výsledky zaměstnance jsou lepší, než je běžný standard

3 = uspokojivý: nebylo plně dosaženo požadavků běžně kladených na daném pracovním místě, avšak existuje potenciál rozvoje

4 = neuspokojivý: nebylo dosaženo požadovaných parametrů

V dne

Podpis hodnotitele:

Podpis hodnoceného: